

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему «Удосконалення управління витратами на підприємстві на
засадах фінансового контролінгу»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-51
Драпалюк Тетяна Андріївна

Керівник доцент кафедри менеджменту
к.е.н., доц. САВИЦЬКА О.М.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. КУБИШИНА Н.С.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Драпалюк Тетяні Андріївні**

- 1. Тема роботи: «Удосконалення управління витратами на підприємстві на засадах фінансового контролінгу»**
керівник роботи к.е.н., доц. САВИЦЬКА Олена Миколаївна
затверджені наказом по університету від 28.02.2019 р. № 788-с
- 2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують управління витратами, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «XXX», внутрішня звітність, фінансова звітність за 2016-2018 рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити правові аспекти формування витрат на засадах фінансового контролінгу та виявити основні методи аналізу та оцінювання витрат;
- визначити основні напрями формування політики управління витратами підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати основну характеристику діяльності підприємства ТОВ «XXX»;
- проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності та їх динаміку та обґрунтувати отримані результати;
- виявити напрями для розвитку управління витратами;

в) рекомендаційна частина:

- розробити пропозиції щодо удосконалення управління витратами на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів;

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Загальна характеристика ТОВ «XXX» та аналіз основних показників фінансових результатів ТОВ «XXX».
2. Динаміка витрат ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр., тис. грн.
3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.
4. Структура витрат ТОВ «XXX» за 2018 р.
5. Рекомендації щодо удосконалення управління витратами підприємства.
6. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік публікацій

Тези: «Методологія «Стандарт-кост» - інструментарій управління витратами на засадах фінансового контролінгу».

Тези: «Аутсорсинг як спосіб оптимізації витрат підприємства».

7. Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018 р.

ГРАФІК
виконання дипломних робіт
за напрямом підготовки «Менеджмент»
першого (бакалаврського) рівня
на 2018/2019 навчальний рік

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад реалізації фінансово-господарської діяльності підприємства	25.10.2018 р. – 25.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	26.11.2018 р. – 26.12.2018 р.	
3.	Розгляд теоретичних основ управління витратами підприємства	27.12.2018 р. – 27.01.2019 р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його системи управління витратами	28.01.2019 р. – 15.02.2019 р.	
5.	Оцінювання потенціалу ТОВ «XXX» та можливостей удосконалення управління витратами	16.02.2019 р. – 18.03.2019 р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку та удосконалення управління витратами	19.03.2019 р. – 30.04.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації рекомендованих заходів	01.05.2019 р. – 17.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 р. – 31.05.2019 р.	

Студент

_____ Драпалюк Т.А.

Керівник дипломної роботи

_____ САВИЦЬКА О.М.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення управління витратами на підприємстві на засадах фінансового контролінгу» містить 89 сторінок, 32 таблиці, 19 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Метою роботи є виявлення напрямів удосконалення управління витратами на підприємстві, використовуючи принципи та інструментарій фінансового контролінгу. Під час дослідження було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, визначено особливості використання ресурсів та розраховано економічну ефективність запропонованих заходів на підприємстві.

Методи дослідження. Під час виконання роботи використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: економічний та фінансовий аналізи, статистичний, графічний, групування, економіко-статистичний, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження.

Результати проведеного дослідження можна використовувати для удосконалення управління витратами на підприємстві зробити заміну програмного забезпечення. Зокрема, досліджений у роботі варіант дозволить правильно планувати та контролювати використання ресурсів.

Сформовані у роботі пропозиції дозволять підприємству отримати економічний ефект від їх реалізації в цілому. Загалом розроблений автором комплексний підхід до управління витратами підприємства забезпечить підвищення ефективності його діяльності.

Керівництвом компанії було розглянуто можливість використання запропонованих рекомендацій щодо впровадження та використання нового програмного забезпечення. Пропозиції з впровадження нового програмного забезпечення в процесі діяльності підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх використання у майбутньому.

Ключові слова: витрати, виробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, управління витратами, фінансовий контролінг.

ABSTRACT

Thesis on the theme: "Improving cost management in the enterprise on the basis of financial controlling" contains 89 page, 32 tables, 19 drawings, 3 applications. The list of references has 33 titles.

The purpose of the work is to identify areas for improving cost management at the enterprise, using the principles and tools of financial control. During the research, the analysis of financial and economic activity was carried out, features of the use of resources were determined and the economic efficiency of the proposed measures at the enterprise was calculated.

Research methods. In the course of the work, a set of general and specific scientific methods is used: economic and financial analyzes, statistical, graphical, grouping, economic-statistical, methods of analysis and synthesis, method of generalization of research results.

The results of the study can be used to improve cost management at the enterprise by changing software. In particular, the study in the work option will allow you to properly plan and control the use of resources.

The proposals made in the work will allow the enterprise to obtain an economic effect from their implementation in general. In general, the author's comprehensive approach to cost management of the company will increase the effectiveness of its activities.

The management of the company considered the possibility of using the proposed recommendations for the introduction and use of new software. Proposals for the introduction of new software in the course of the company's activity were taken into account and recognized the feasibility of their future use.

Key words: costs, production costs, administrative expenses, sales expenses, cost management, financial control.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ	10
1.1. Економічні та організаційно- правові аспекти формування витрат на підприємстві на основі фінансового контролінгу	10
1.2. Методологічний інструментарій аналізу та оцінювання стану управління витратами на підприємстві	18
1.3. Сучасні підходи до формування політики управління витратами компанії....	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	28
2.2. Аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	37
2.3. Аналіз та оцінювання стану управління витратами на підприємстві.....	52
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «XXX».....	63
3.1. Удосконалення управління витратами на підприємстві на засадах фінансового контролінгу	63
3.2. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів.....	72
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне ринкове середовище визначає управління витратами як важливий напрямок для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Оптимізація витрат, правильне планування та раціональне використання ресурсів забезпечує стабільний розвиток компанії та дозволяє збільшити її чистий прибуток.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Цей процес є важливим напрямом управлінського розвитку та функціонування економічного механізму будь-якого підприємства, це визначено у багатьох наукових статтях та публікаціях науковців.

Вивчення питання та проблематики управління витратами все ще залишається досить новим напрямом і постійно проводиться аналіз формування та чинників впливу, розробка нових управлінських підходів, планування та відстеження отриманих результатів, з урахуванням розвитку фінансового контролінгу в Україні. Таким дослідженням присвячені праці науковців Терещенка О. О., Бабяк Н. Д., Паскалової А. Г., Кармінського А. М., Ізмайлова К. В., Савицької О. М. та інших.

Метою роботи є виявлення напрямів удосконалення управління витратами на підприємстві, використовуючи принципи та інструментарій фінансового контролінгу. Під час дослідження було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, визначено особливості використання ресурсів та розраховано економічну ефективність запропонованих заходів на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення *наступних завдань*:

- узагальнити теоретичні аспекти формування витрат підприємства;
- виявити основні методи аналізу та оцінювання витрат на засадах фінансового контролінгу;
- сформулювати особливості формування політики управління витратами підприємства;

- розглянути фінансово-господарську діяльність ТОВ «XXX»;
- проаналізувати стан управління витратами на підприємстві;
- проаналізувати динаміку витрат та їх структуру;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління витратами на підприємстві;
- сформулювати економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів;
- сформулювати механізм впровадження пропозиції на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління витратами на підприємстві, використовуючи фінансовий контролінг.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування витрат та практичне удосконалення управління на засадах фінансового контролінгу.

Базою дослідження є ТОВ «XXX».

Методика дослідження. У процесі дослідження було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: економічний та фінансовий аналізи, статистичний, графічний, групування, економіко-статистичний, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження. Для дослідження фінансово-господарської діяльності використано економіко-математичні методи. Табличний і графічний методи використовувалися для демонстрації динаміки показників та аналізу їх тенденції. Використовуючи метод узагальнення результатів, було сформовано конкретну пропозицію щодо удосконалення управління витратами на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає у застосуванні запропонованих та обґрунтованих рішень щодо удосконалення управління витратами у діяльності ТОВ «XXX» (акт впровадження № 523-в від 19.05.19 р.). Використання результатів дослідження дозволять підприємству покращити процеси планування, управління, контролю за витратами та покращити рівень ефективності використання його ресурсного потенціалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

1.1. Економічні та організаційно- правові аспекти формування витрат на підприємстві на основі фінансового контролінгу

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з витратами, адже у процесі виробництва чи надання послуг відбувається використання певних факторів виробництва. Створений продукт має свою споживчу вартість (користь) і трудомісткість, тобто характеризується певною кількістю використаних засобів виробництва та об'ємом живої праці.

Виготовлення товарів чи надання послуг можна розглядати як перетворення витрат у конкретний результат. Виходячи з цього твердження управління витратами вимагає повного аналізу всіх процесів виробництва. На практиці, доречно розмежовувати управління виробництвом та управління витратами, це дозволяє менеджерам працювати ефективніше.

П(С)БО №16 визначає витрати як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення власного капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками) [1].

Витрати відображаються в бухгалтерському обліку одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань.

Не визнаються витратами й не включаються до звіту про фінансові результати:

- платежі за договорами комісії, агентськими угодами та іншими аналогічними договорами на користь комітента, принципала тощо;
- попередня (авансова) оплата запасів, робіт, послуг;
- погашення одержаних позик;
- інші зменшення активів або збільшення зобов'язань, що не відповідають ознакам, наведеним у пункті шостому ПСБО №16;

- витрати, які відображаються зменшенням власного капіталу відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку [1].

Класифікація витрат підприємства подана у додатку А, яка використовується для коректного розподілу витрат, визначення собівартість продукції та ефективного управління.

Розглянемо детальніше класифікацію витрат за калькуляційними ознаками, де розрізняють витрати за елементами та статтями калькуляції.

Згідно П(С)БО №16 економічні елементи – це сукупність економічно однорідних витрат, що виражені у грошовому вигляді [1].

Для визначення собівартості продукції використовуються статті калькуляції витрат, що демонструють як формуються витрати. Деякі витрати відображають за їх видами (елементами), інші – за комплексними статтями (тобто використовуючи декілька елементів). До речі, окремий елемент може використовуватися у різних статтях калькуляції [2, с. 65].

Одним із основних економічних показників фінансового стану підприємства є виробнича собівартість, яка показує витрати підприємства на виготовлення продукції чи надання послуги. Виробнича собівартість розраховується у грошовій формі і використовується для оцінки продуктивності праці, економії ресурсів, ефективності впровадження нових технологій та інше.

Підприємство розроблює та створює перелік та склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції, послуг чи робіт.

Згідно П(С)БО №16, за економічними елементами до виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- змінні загально виробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати [1].

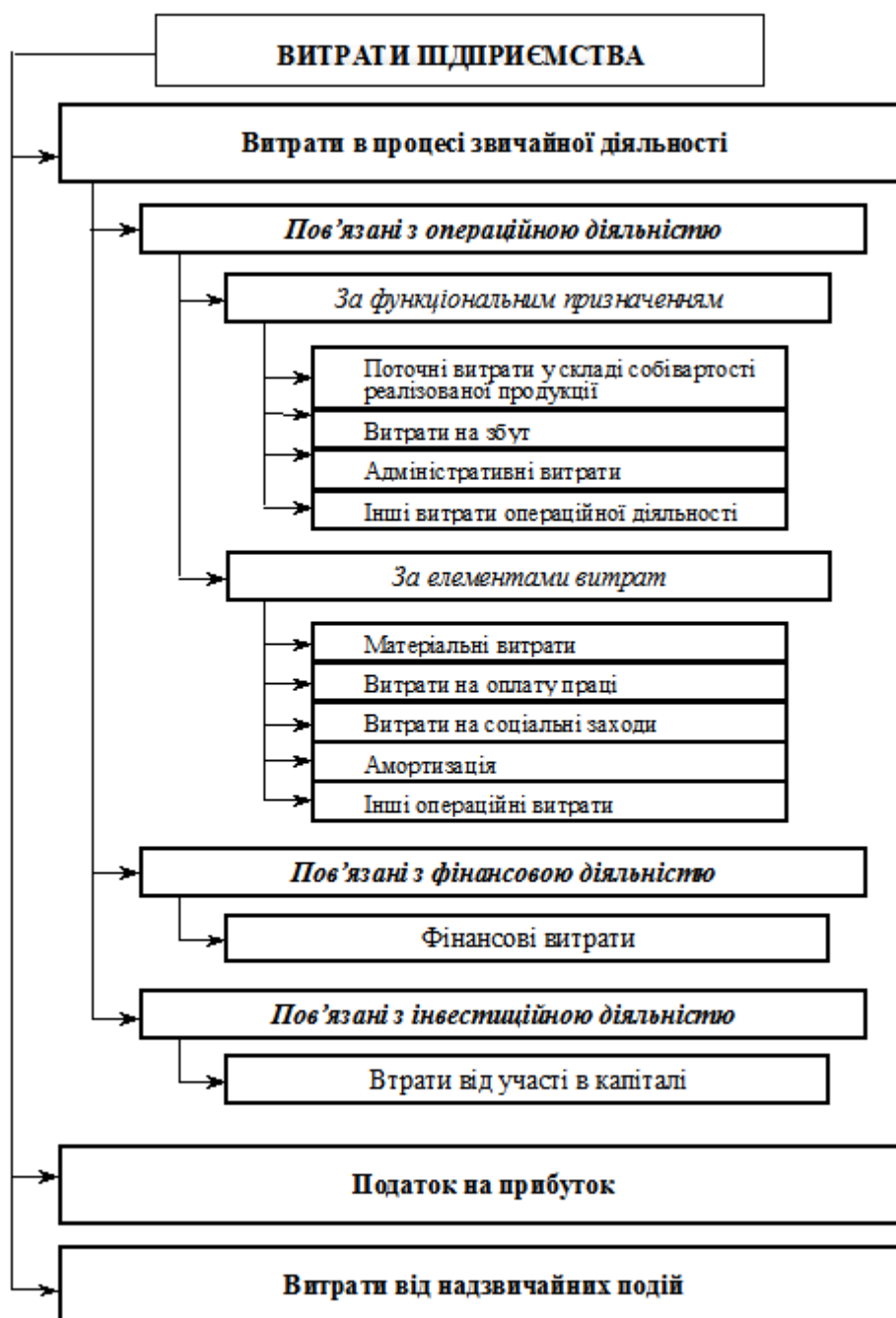


Рис. 1.1. Витрати в процесі звичайної діяльності підприємства

Джерело: [3]

До собівартості виготовленої продукції не включають адміністративні витрати, адже вони відшкодовуються за рахунок використання валового прибутку підприємства. Загальногосподарські витрати (див. рис. 1.1), які спрямовані на забезпечення функціонування виробництва та його управління відносяться до адміністративних витрат.

До адміністративних витрат відносяться такі загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);

- витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;

- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);

- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо);

- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо);

- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;

- витрати на врегулювання спорів у судових органах;

- податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);

- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, а також витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти;

- інші витрати загальногосподарського призначення [1].

Ще одним важливим елементом господарської діяльності підприємства є збут продукції, але витрати на нього теж не входять у собівартість та компенсуються за рахунок прибутку.

До витрат на збут належать:

- витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції;

- витрати на ремонт тари;

- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- витрати на страхування призначеної для подальшої реалізації готової продукції (товарів), що зберігається на складі підприємства;
- витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філій, представництв) підприємства;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг призначення [1].

Витрати підприємства, крім операційної діяльності, формуються також у процесі фінансової та інвестиційної діяльності, надзвичайних подій, а також внаслідок сплати податку на прибуток, дивідендів і податку на додану вартість. Вони виділяються окремо і списуються за рахунок фінансового результату підприємства згідно правил бухгалтерського обліку [4, с. 52].

До фінансових витрат відносяться витрати на проценти (за користування кредитами отриманими, за облігаціями випущеними, за фінансовою орендою тощо) та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позикового капіталу.

Втрати від участі в капіталі є збитками від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, які обліковуються методом участі в капіталі.

До складу інших витрат включаються витрати, які виникають під час

звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані безпосередньо з виробництвом або реалізацією продукції. До таких витрат належать:

- інвестицій (балансова вартість та витрати, пов'язані з реалізацією фінансових інвестицій);
- собівартість реалізованих необоротних активів (залишкова вартість та витрати, пов'язані з реалізацією необоротних активів);
- собівартість реалізованих майнових комплексів;
- втрати від неопераційних курсових різниць;
- сума уцінки необоротних активів і фінансових інвестицій;
- витрати на ліквідацію необоротних активів (розбирання, демонтаж);
- залишкова вартість ліквідованих (списаних) необоротних активів;
- інші витрати звичайної діяльності [1].

Контролінг – один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється у все більшій мірі, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань з питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо [5, с. 12].

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства. Об'єктом – ресурси, що використовуються у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства [6, с. 98].

Система фінансового контролінгу підприємства забезпечує здійснення оперативного та стратегічного управління витратами, що включає процес планування необхідної кількості ресурсів, облік, контроль за раціональним використанням ресурсного потенціалу. До особливостей такої системи відносять:

- єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень;
- нова орієнтація фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічно обґрунтованих рішень;
- новий зміст таких традиційних функцій управління, як планування;
- новий психологічний зміст ролі планово-економічних служб (служб

контролінгу) на підприємстві [5, с. 15].

У сучасних ринкових умовах важливість управління витратами зростає, постійно удосконалюються та модернізуються вже існуючі методики. На підприємстві повинна функціонувати система, яка включає збір та аналіз необхідної інформації, розроблення та впровадження нормативних значень використання ресурсів, оперативний та управлінський контроль.

Розглянемо ролі фінансового контролінгу у процесі управління підприємством та формування завдань відповідно до певної функції управління (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Взаємозв'язок контролінгу та функцій управління підприємством

Функція управління	Завдання контролінгу при його реалізації
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення методики планування; – розроблення графіку складання планів; – розроблення надання інформації для складання планів; – перевірка планів складених підрозділами підприємств; – координація різних планів і розробок;
Організація	– облік та контроль витрат і результатів по підрозділах;
Стимулювання	– стимулювання і використання планів в підрозділах;
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення допустимих меж відхилень від плану; – аналіз відхилень та їх причин відхилень;
Функції координації та регулювання	<ul style="list-style-type: none"> – порівняння планових і фактичних величин; – участь у розробленні архітектури інформаційних потоків в системі управління та документообігу на підприємстві; – збір найбільш важливих для управління даних; – консультації з напрямів усунення відхилень; – розроблення інструментарію для планування та контролю

Джерело: [7, с. 46]

Прослідковується наскрізний взаємозв'язок контролінгу з усіма функціями управління, тобто безпосередній вплив на прийняття управлінських рішень. Фінансовий контролінг інтегрується у систему управління витратами підприємством і забезпечує досягнення поставлених цілей.

В залежності від часового проміжку, на який розробляються цілі діяльності підприємства розрізняють стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.

Стратегічний фінансовий контролінг – сукупність функціональних завдань, інструментів та методів, які використовуються у довгостроковому плануванні (на

три чи більше років). А оперативний – спрямований на досягнення поточних цілей та прийняття своєчасних рішень [8, с. 40].

Стратегічний контролінг включає необхідність повного обґрунтування та перевірки розробленого плану фінансової діяльності підприємства. Він враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства та перспективний розвиток організації.

Оперативний контролінг передбачає аналіз основних показників економічної ефективності та рентабельності діяльності та спрямований на забезпечення отримання прибутку та платоспроможності підприємства.

Не залежно від виду контролінг включає наступні напрями діяльності служби/підрозділу/відділу контролінгу:

- планування – формування конкретних планових значень за допомогою прогнозування основних економічних показників в системі інформаційного забезпечення на підприємстві;
- облік – збір, обробка, групування інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- обробка інформації – забезпечення злагодженого функціонування системи інформаційних потоків;
- моніторинг – оперативне відстеження процесів, що відбуваються на підприємстві;
- контроль – фіксація та оцінювання стану управління за фінансово-господарською діяльністю підприємства та його ресурсного забезпечення, в тому числі контроль за витратами.

Отже, розглянувши основні теоретичні аспекти формування та розподілу витрат на підприємстві, виникає необхідність підбору інструментарію для ефективного управління. Розробка та впровадження основних принципів та використання інструментарію фінансового контролінгу на підприємстві дозволить провести аналіз чинників впливу на витрати, провести їх оптимізацію та постійно оперативно проводити необхідні зміни.

1.2. Методологічний інструментарій аналізу та оцінювання стану управління витратами на підприємстві

Ще з минулого століття управління витратами стало важливим напрямом роботи менеджерів. За умов динамічного розвитку технологій та зростання конкуренції на ринку було сформовано різні концепції, моделі та методи ефективного управління підприємством та його ресурсним забезпеченням.

Методи, які варто використовувати для аналізу та управління витратами, слід підбирати відповідно до системи виробничого обліку. Ця система включає не лише калькуляцію витрат, а й безпосередній контроль собівартості продукції. Використовуючи систему виробничого обліку, спочатку витрати групуються за однорідними елементами. Далі їх розподіляють відносно відповідних об'єктів витрат. Прямі витрати розподіляються на основі первинної документації, а для непрямих витрат треба враховувати значення певного чинника і розподіляти пропорційно [9, с. 258].

Кожне підприємство підбирає певну систему виробничого обліку відповідно до виду діяльності, яким займається, враховуючи технології та особливості організації.

Організаційна структура підприємства відіграє одну з ключових ролей у формуванні системи виробничого обліку, адже це забезпечує розподіл відповідальності працівників підприємства та контроль за витратами.

Метод повних витрат (Absorption Costing, AC) передбачає врахування витрат на створення та реалізацію продукції, а також витрати на зберігання продукції на складі. Тобто у собівартість продукції враховуються прямі матеріальні витрати, витрати на оплату праці виробничого підрозділу та загальновиробничі витрати, а до витрат періоду належать загальногосподарські витрати [10, с. 43]. Отже, цей метод передбачає врахування у собівартість витрат на виробництво, збут та управління загальною сумою без виділення підрозділів.

Метод прямих витрат Direct Costing (DC) – це метод калькуляції собівартості продукції, який передбачає розподіл витрат на постійні та змінні.

Змінні витрати повністю включаються у собівартість продукції, а постійна частка загальновиробничих витрат відноситься до витрат періоду [11, с. 51].

Використовуючи зазначений метод здійснюється планування та фактичне визначення собівартості продукції, яке враховує тільки змінні витрати. Постійні витрати покриваються коштом отриманого прибутку за певний період.

Існує досить багато думок на рахунок доцільності та ефективності використання певного методу в системі фінансового контролінгу. Основна відмінність полягає у розподілі витрат та формуванні собівартості продукції, робіт, послуг. У сучасному ринковому середовищі постійно відбуваються динамічні зміни, тому вдале управління витратами – це один із ключових напрямів діяльності підприємства в цілому [12, с. 83].

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика методів АС та ДС

Метод АС формування та розподілу витрат			Метод ДС формування та розподілу витрат		
Повні витрати	Виробничі витрати	Прямі матеріальні витрати	Повні витрати	Виробничі витрати	Прямі матеріальні витрати
		Пряма заробітна плата			Пряма заробітна плата
		Загальновиробничі змінні витрати			Загальновиробничі змінні витрати
	Витрати періоду	Адміністративні витрати, витрати на збут		Витрати періоду	Адміністративні витрати, витрати на збут
					Загальновиробничі витрати

Розроблено автором на основі [12]

Сформувавши порівняння методів АС та ДС формування та розподілу витрат, можна зауважити що зміна навіть одного елементу у структурі призводить до зміни собівартості продукції та величини отриманого прибутку.

Ще один із методів, який широко використовується у сучасному світі – маржинальний метод калькулювання витрат, який передбачає розрахунок цілої низки показників – маржевого доходу, порогу рентабельності виробництва, беззбиткової ціни, це здійснюється на основі розширеної класифікації витрат. Такий підхід включає значну трудомісткість, але дозволяє детально проаналізувати, планувати та управляти витратами [13, с. 247].

Один із варіантів у системі виробничого обліку – це розподіл компенсування витрат, тобто частину постійних витрат враховувати при формуванні собівартості, а іншу частину компенсувати коштом отриманого прибутку з відповідний період. Ця ідея є основою системи стандарт-кост, що припускає стабільне функціонування та розвиток підприємства. Розробляється стандарт, в якому враховуються динаміка показників, прогнозовані значення та очікуванні результати. Використовуючи таку систему можна визначити відхилення для кожного окремого елементу витрат.

Застосування системи стандарт-кост визначає відхилення від стандартних норм, використовуючи відокремлені чотири рахунки:

- відхилення по витрачання матеріалів;
- відхилення по заробітній платні;
- відхилення по накладних витратах;
- відхилення від стандартної комерційної собівартості [14, с. 301].

Якщо потрібно, то ці рахунки можна розділити на дрібніші, це більш деталізує результат.

Отже, стандарт-кост – це система оперативного управління і контролю за ходом виробничого процесу і витратами на виробництво, а також система аналізу причин, через яких утворилася різниця між стандартною і фактичною собівартістю продукції і виручкою від її реалізації. Принципи цієї системи є універсальними, і тому їх застосування доцільне при будь-якому методі обліку витрат на виробництво і калькуляції собівартості продукції (див. рис. 1.2).

Використовуючи метод стандарт-кост, підприємство не використовує окремий облік змін норм витрат. Нормативи використання встановлюються на довгострокову перспективу, тому не потребують постійного коригування. Лише при істотних змінах цін на певний вид ресурсу, який є критично необхідним у використанні доречно переглянути встановлені нормативи.

Розглянуто декілька методів обліку, розподілу та управління витратами, але вони дозволяють лише частково оцінити, проаналізувати та спланувати витрати. На відміну від наведених вище конкретних методів, фінансовий контролінг – це

специфічна система, яка включає різні методи та інструментарій управління.

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує низку функціональних завдань [15, с. 58].

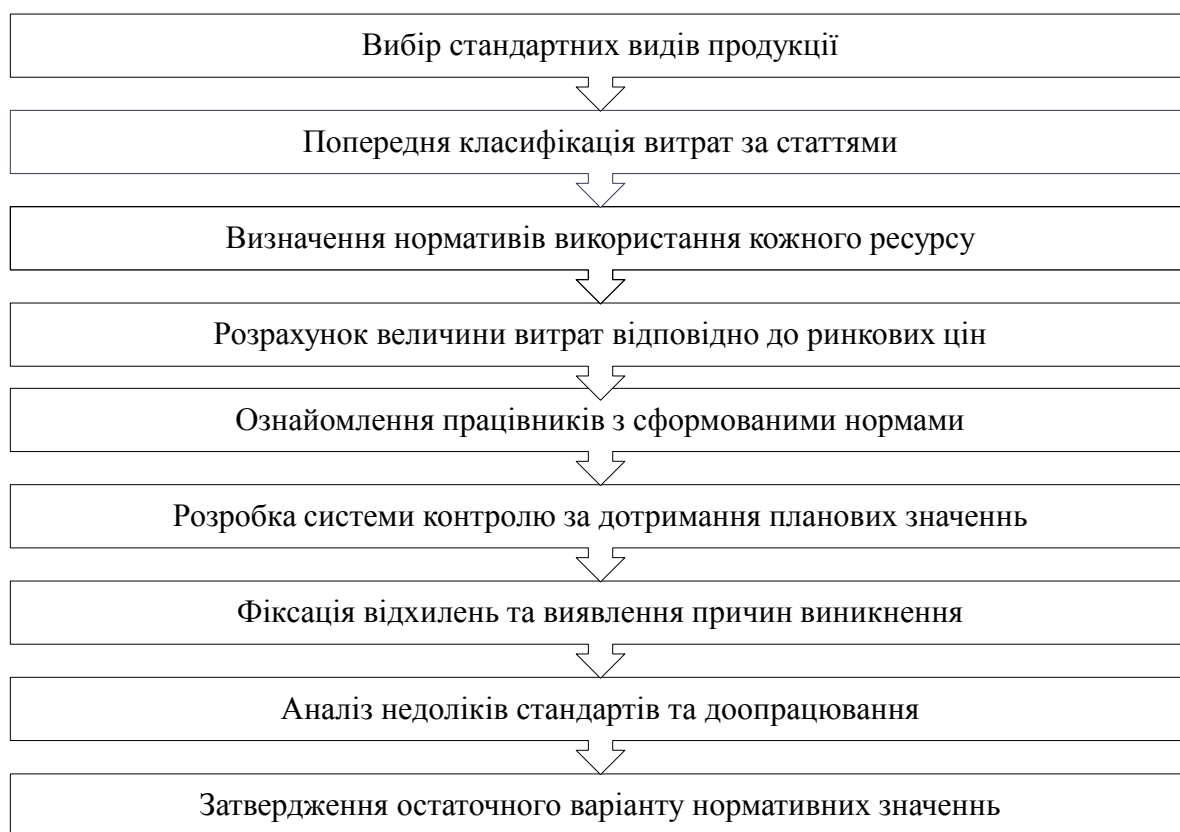


Рис. 1.2. Алгоритм проведення стандарт-косту

Джерело: [16]

Фінансовий контролінг передбачає використання ряду специфічних методів: аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний та інші.

Точка беззбитковості – це обсяг реалізації продукції, послуг та робіт, при якому виручка дорівнює величині витрат і прибуток відсутній (див. рис. 1.3). Метод побудований на припущенні, що зі збільшенням обсягів виробництва чи надання послуг зменшується величина умовно постійних витрат.

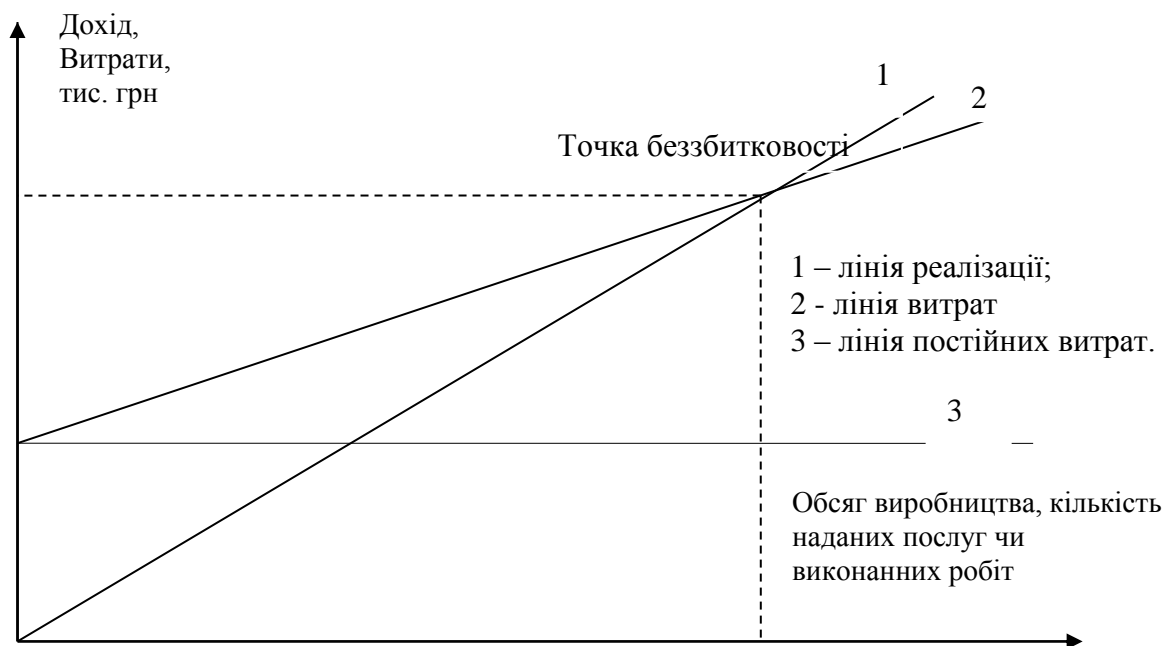


Рис. 1.3. Графічна інтерпретація точки безбитковості

Джерело: [16]

Бенчмаркінг – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів [17, с. 38].

Метод спрямований на визначення відмінностей у роботі та розробку альтернативних варіантів досягнення обраних показників. У плані фінансового контролінгу здійснюється пошук резервів та відбувається об'єктивно оптимізація.

Вартісний аналіз передбачає порівняння вартості на продукції (послуги, робіт) та корисності. Визначаються які параметри є головними, додатковими та непотрібними. Розробляються можливі варіанти мінімізації витрат на непотрібних параметрах та збільшення корисності за рахунок головних параметрів.

У процесі аналізу досліджуються всі без винятку характеристики продукту, статті калькуляції на предмет виявлення резервів зниження собівартості. За оцінками західних експертів, за успішного вартісного аналізу можна виявити резерви зниження витрат у розмірі до 20 % собівартості продукції [18, с. 108].

Портфельний аналіз – ефективний інструментарій стратегічного контролінгу. Традиційно цей інструментарій використовується при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора [18, с. 38].

Отже, система фінансового контролінгу є безперечно важливим елементом управління витратами, адже за рахунок різноманітності методів та підходів надає комплексну оцінку діяльності підприємства. Впровадження на підприємстві такої системи дозволить оновити підхід до планування, обліку, контролю за витратами. Отриманні результати використовуються в обґрунтуванні управлінських рішень та спрямовуються на розвиток підприємства.

1.3. Сучасні підходи до формування політики управління витратами в компанії

Важливість управління витратами постійно посилюється у фінансово-господарській діяльності підприємства. Тому доречно визначити особливості формування та функціонування системи управління витратами. Першочергово проводиться реструктуризація існуючого фінансово-економічного підрозділу з метою виокремлення окремих напрямків діяльності. Далі визначити чи повністю сформована система витрат виконує функції управління витратами.

Якщо такої системи немає в повному обсязі її функцій: облік; оцінка ефективності формування витрат; контроль і відповідальність за здійснення витрат; нормування, планування прогнозування витрат виробництва за видами продукції, структурними підрозділами виробничих процесів; стимулювання працівників за економію витрат, то необхідно провести дослідження не тільки за окремими елементами системи, а і визначити, якими функціями та підсистемами вона повинна бути доповнена відповідно до завдань і перспектив розвитку підприємства [19, с. 368].

Управління витратами в системі фінансового контролінгу передбачає індивідуальний підхід до організації процесу, тому кожне підприємство повинно визначити конкретну мету, сформулювати завдання та обрати заходи, які будуть

проведені з метою оперативного прийняття управлінських рішень на основі даних внутрішнього управлінського обліку. Безпосередньо важливим моментом є отримання кінцевого результату – підвищити ефективність діяльності компанії.

Як зазначає автор Ізмайлова К. В. [20], використовуючи опрацьований теоретичний матеріал, розробляється послідовність дій при створенні системи управління витратами на засадах фінансового контролінгу (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Етапи створення та впровадження системи управління витратами на засадах фінансового контролінгу

Етапи розроблення і впровадження	Завдання етапів
Перший етап - передпроектне дослідження	1.1. Комплексний аналіз системи управління витратами на підприємстві. 1.2. Визначення факторів впливу. 1.3. Виявлення напрямів удосконалення існуючої системи або необхідність створення нової
Другий етап - проектно-розрахунковий	2.1. Створення технічного проекту на оновлення існуючої системи управління витратами чи створення нової 2.2. Прогнозування результатів, які мають бути досягнуті 2.3. Створення плану впровадження
Третій етап - впровадження системи управління витратами виробництва	3.1. Прийняття рішення про впровадження нової або удосконалення існуючої системи управління витратами 3.2. Контроль за впровадженням 3.3. Аналіз ефективності роботи на етапі її впровадження

Джерело: [20]

Шляхом удосконалення системи управління витратами збільшиться загальна ефективність фінансово-господарської діяльності. Адже налагодиться комунікація між фінансовим відділом, який обробляє первинну документацію по витратам, та управлінцями на вищому рівні, які оцінюють сформовану звітність. За рахунок цього управлінські рішення будуть більш обґрунтованими та буде проведено раціональну оптимізацію витрат та збільшення ефективності використання.

Удосконалення системи управління витратами націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження

витрат з метою підвищення ефективності і прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємства [21].

Для того, щоб створити та забезпечити функціонування системи управління витратами потрібно:

- сформувати цілі та стандарти управління витратами;
- розробити завдання щодо управління витратами;
- розподілити обов'язки у відділі, що займається управління витратами;
- удосконалити програмне забезпечення;
- розробити форми звітності щодо управління витратами [21, с. 41].

Важливо сформувати цілі управління витратами, які будуть включати не лише економічні показники, а й покращення менеджменту компанії.

Необхідність формування облікової політики для цілей управління витратами обумовлена найбільшою питомою вагою бухгалтерської інформації в інформаційному забезпеченні управління витратами. Крім того, зміна орієнтирів економічного і соціального розвитку підприємства ставить нові завдання, як перед бухгалтерським обліком, так і перед управлінням підприємством й витратами, у тому числі. Механізм формування облікової інформації для цілей управління витратами не набув належного висвітлення в наукових працях, а тому потребує подальших досліджень. Система управління витратами є індивідуальною для кожного підприємства і, зазвичай, є результатом власної розробки, рідше розробкою консалтингових компаній. Облікову політику стосовно управління витратами пропонується вважати окремою ділянкою облікової політики підприємства та обов'язковою для виконання усіма співробітниками, які, відповідно до посадових обов'язків, мають відношення до збору, обробки, аналізу і передачі користувачам інформації про витрати підприємства [21, с. 41].

Положення про центр (відділ) управління витратами має містити загальні положення, завдання, структуру, функції, права, відповідальність, взаємовідносини центру (відділу) управління з підрозділами і службами, відділами підприємства.

Розроблення стандарту управління витратами необхідна для визначення алгоритму (послідовності дій управлінського персоналу) управління витратами, враховуючи галузеві особливості та специфіку діяльності підприємств. Стандарт управління витратами пропонується структурувати таким чином: введення, загальні питання, порядок класифікації витрат, планування витрат, облік витрат, контроль і аналіз витрат, заключні положення [22, с. 56].

Формування переліку (сім'ї) посад передбачає обґрунтування кількості співробітників центру (відділу) витрат, схематичну ілюстрацію розміщення посад, відповідно до посад – визначення сфери відповідальності співробітника та показники виміру ефективності роботи співробітника.

Посадові інструкції та анкети мають містити загальні положення, задачі та дії посадової особи, обов'язки, права, відповідальність, перелік питань, якими повинен володіти фахівець відповідної посади, кваліфікаційні вимоги, досвід, взаємовідношення з іншими фахівцями центру управління витратами [23, с. 63].

Формування карти показників для цілей аналізу витрат підприємства та оцінки ефективності системи управління витратами підприємства передбачає конкретизацію аналітичних показників і факторів, що впливають на витрати підприємства, зважаючи на особливості діяльності підприємства й галузі в цілому; означення критеріїв оцінки системи управління витратами.

Розроблення форм управлінської звітності передбачає розробку форм для отримання, як оперативної аналітичної інформації (доба, декада), так і звітної (місяць, квартал, рік), враховуючи вимоги управлінського персоналу та керівників підприємства. Виконання запропонованих організаційних заходів сприятиме формуванню якісного інформаційно-аналітичного забезпечення для цілей поточного і стратегічного управління за витратами та результатами діяльності підприємства в цілому. Розглянуто виокремлені організаційні аспекти управління витратами у системі фінансового контролінгу, які необхідні для ефективного функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методологічні та правові аспекти формування та розподілу витрат на підприємстві. Згідно П(С)БО №16 витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення власного капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

Розглянуто методологічний інструментарій аналізу та оцінювання стану управління витратами на підприємстві. Наведено методи управління витратами – повних витрат АС, прямих витрат ДС, стандарт-кост. Розглянуто основи фінансового контролінгу та його взаємозв'язок з функціями управління. Визначено основний інструментарій фінансового контролінгу – аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний та портфельний аналізи.

Досліджено сучасні підходи до формування політики управління витратами в компанії. Визначено основні завдання підприємства в системі фінансового контролінгу, які необхідно виконати працівниками компанії з метою удосконалення підсистеми управління витратами. Підприємство має сформулювати цілі та стандарти управління витратами; розподілити обов'язки у відділі, що займається управлінням витрат; удосконалити програмне забезпечення фінансового контролінгу; розробити форми звітності щодо управління витратами.

Для якісного управління витратами доцільно проводити швидкий облік, комплексний аналіз, оперативний контроль та стратегічне планування в системі фінансового контролінгу та підсистемі управління витратами.

Управління витратами в системі фінансового контролінгу передбачає індивідуальний підхід до організації процесу, тому кожне підприємство повинно визначити конкретну мету, сформулювати завдання та обрати заходи, які будуть проведені з метою оперативного прийняття управлінських рішень на основі даних внутрішнього управлінського обліку. Безпосередньо важливим моментом у цьому процесі є отримання кінцевого результату – підвищення ефективності діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Ринок освіти у сфері ІТ-технологій зростає динамічно, щорічно кількість студентів протягом періоду 2013-2018 рр. збільшувалася в середньому на 24 %. Вивчення інформаційних технологій дуже популярний напрям серед спеціалізованих курсів на міжнародному рівні та в Україні.

У світі лідируючу позицію у сфері навчання ІТ-технологіям займає США. Динамічно розвивається попит та пропозиція на азійських ринках, зокрема в Японії та Китаї за останні 2 роки щорічно кількість студентів ІТ-курсів зростає у два рази. Україна загалом відстає від світових тенденцій, але за останні п'ять років показники покращилися. Кількість слухачів курсів ІТ-напрямків становила близько 4,3 млн осіб. у 2018 році [24].

Аналітики припускають, що до 2024 року світовий ринок ІТ-освіти щороку збільшуватиметься мінімум на 6 %. Тому підприємницька діяльність, яка передбачає надання послуг навчання ІТ-технологій буде збільшувати прибуток компаній [24].

У роботі буде досліджено фінансово-господарську діяльність «XXX», яке вже давно працює на ринку послуг – навчання ІТ-технологіям.

Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX» – найбільший в Києві недержавний навчальний заклад, який спеціалізується на професійній комп'ютерній освіті.

На сьогодні працюють 56 філіалів у 20 українських містах та у 15 країнах світу. Найбільші філіали у Києві, Одесі, Дніпропетровську, Полтаві, Рівному, Львові, Харкові, Варшаві, Сієтлі, Бухаресті, Софії, Празі, Тбілісі. Загальна кількість студентів по всьому світі становить приблизно 39,7 тис. студентів, а у Києві навчається 5100 осіб віком від 9-55 років (47 % - діти, 53 % дорослі) [25].

Київський філіал працює з 2001 року і займає лідируючу позицію серед навчальних центрів, що пропонують різноманітні освітні послуги у сфері ІТ-

технологій. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (див. табл. 2.2). «XXX» надає послуги у професійно-технічній освіті, а також може надавати консультації з розробки та впровадження програмного забезпечення. Додатковими видами діяльності є надання в оренду нерухомого майна – найчастіше використання комп'ютерних класів.

В «XXX» найсучасніші програми навчання, які максимально адаптовані до сучасних тенденцій у сфері ІТ. Основна ціль – студент отримує практичні навички для працевлаштування у майбутньому.

Основні принципи роботи закладу:

- викладачі професіонали в ІТ-індустрії;
- автоматизація та використання передових технологій навчання;
- сучасна навчально-методична база;
- сучасне обладнання;
- авторські методики викладання;
- мета – успіх кожного студента [25].

За рахунок сучасних методик викладання, найсучасніших програм навчання, потужного обладнання, роботи професійних викладачів підприємство залишається лідером у Києві серед навчальних центрів ІТ-курсів.

ТОВ «XXX» навчання для дітей становить три або п'ять років відповідно до вікової категорії, курс для дорослих – 2,5 р. та спеціалізовані річні курси. Основні напрямки навчання – «Розробка програмного забезпечення», «Мережі та кібербезпека», «Комп'ютерна графіка та дизайн» (див. табл. 2.1).

У ТОВ «XXX» представленні різні курси, які дозволяють досягнути певну галузь ІТ-технологій, поглибити свої знання. Групи формуються згідно вікової категорії та базових знань студентів.

Таблиця 2.1. **Форми навчання, що пропонує ТОВ «XXX»**

Форма навчання	Вік	Характеристика
Професійна комп'ютерна освіта	15-55 р.	Навчання складає 2,5 роки. Дозволяє стати професійним спеціалістом певної галузі ІТ: <ul style="list-style-type: none"> - розроблення програмного забезпечення; - мережі та кібербезпека; - комп'ютерна графіка та дизайн.
Мала комп'ютерна академія	9-15 р.	Навчання становить 3 або 5 років. Базові знання у користуванні комп'ютером для дітей. Цікаві майстер-класи. Діти створюють власні проекти та пізнають основи програмування, веб-дизайну, 3Д-моделюванню та ін.
Професійні курси	15-55 р.	Річні курси, які дозволять досягнути певну вузьку спеціалізацію: Інтернет-маркетинг, розробка та просування веб-проектів, програмування на Python.
Індивідуальні курси	15-55 р.	Індивідуальні комп'ютерні курси, на яких Ви можете вивчити з нуля або підвищити/підтвердити кваліфікацію по тій чи іншій комп'ютерній спеціальності.
Корпоративні курси	15-55 р.	4 місяці інтенсивного навчання, моменти командної роботи. Вивчення нових технологій або поглиблення своїх вмінь та навичок.

Розроблено автором на основі [25]

Програма курсу «Розробка програмного забезпечення» включають напрями: управління проектами за допомогою Microsoft Project 2013 і PMI; розробка ПЗ на Ruby on Rails, PHP, Java, C ++; розроблення мобільних додатків під Android, IOS; створення WEB-проектів: XHTML / HTML 5.0 / CSS 3, CMS; просування WEB-проектів: SEO, SMM, Інтернет-маркетинг.

У курсі «Комп'ютерна графіка та дизайн» вивчаються сучасні програми, які використовуються у міжнародних організаціях: авторизовані курси Autodesk: AutoCAD 2013/14, Maya 3D, 3Ds Max; комп'ютерна графіка і проектування: пакет Adobe, Quark XPress.

Курс «Мережі та кібербезпека» передбачає освоєння знань з наступних напрямків: адміністрування і програмування OS Linux; авторизовані програми Cisco CCNA і CCNP; безпека комп'ютерних систем і мереж, тактичний периметровий захист підприємства; авторизовані курси.

Таблиця 2.2. Детальна інформація про юридичну особу

Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX» (ТОВ "XXX")
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код юридичної особи	XXX
Місце знаходження	XXX
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування	Розмір (грн): 500 000.00 Дата закінчення формування: 26.02.2001
Види діяльності	Код КВЕД 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок; Код КВЕД 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.; Код КВЕД 85.32 Професійно-технічна освіта; Код КВЕД 85.59 Інші види освіти, н. в. і. у. (основний); Код КВЕД 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти; Код КВЕД 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування; Код КВЕД 58.29 Видання іншого програмного забезпечення; Код КВЕД 62.01 Комп'ютерне програмування; Код КВЕД 62.02 Консультування з питань інформатизації; Код КВЕД 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням; Код КВЕД 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем; Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Розроблено автором на основі [26]

ТОВ «XXX» налагоджені міжнародні зв'язки з провідними ІТ-компаніями у світі. На міжнародному рівні підприємство відзначається значною кількістю статусів:

- статус Microsoft Certified Partner – Learning Solutions – партнер компанії Microsoft з навчання у напрямку розробки програмного забезпечення;
- статус сертифікованого навчального центру Microsoft Office Specialist;

- статус Авторизованого тестового центру Prometric – це надає можливість студентам співпрацювати з міжнародними компаніями, що відомі світовими брендами;

- статус Microsoft IT Academy - дозволяє навчати студентів за авторизованим методикам та отримати досвід роботи в компанії;

- статус Cisco Networking Academy. ТОВ «XXX» має статус регіонального навчального центру Cisco, що дозволяє навчатися студентам за програмами Cisco та отримати міжнародний сертифікат;

- статус авторизований навчальний центр Autodesk з навчання продуктів Autocad, Maya3d, 3DsMax [25].

У 2017 році ТОВ «XXX» зайняло перше місце серед рейтингу ІТ-курсів по всій Україні (див. табл. 2.3).

В таблицях 2.4 та 2.5 представлено аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу ТОВ «XXX».

Таблиця 2.3. Рейтинг ІТ-шкіл по кількості слухачів у 2017 році

ІТ-школа	Міста, де проходить навчання	Кількість слухачів
XXX	Києві, Одесі, Дніпропетровську, Полтаві, Рівному, Львові, Харкові, Варшаві, Сієтлі, Бухаресті, Софії, Празі	4832
Main Academy	Київ, Львів, Харків, Одеса, Тернопіль, Вінниця.	3393
Cyber Bionic Systematics	Київ, Online	2930
IT Education Academy (ITEA)	Київ, Львів, Online	2926
Навчальний центр SkillUP	Дніпро, Київ, Львів, Одеса, Харків	2782
GoIT	Київ, Online	2135
Web Academy	Київ, Online	1553

Розроблено автором на основі [27]

Таблиця 2.4. Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу

Компонент, фактор	Стан фактора	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію
1. Демографічна 1.1. Чисельність населення	Низька як для території України	Зростання	Збільшення кількості наданих послуг. Особливо популярні серед молодого населення (67 % - студенти віком до 18 р.).
2. Економічна 2.1. Купівельна спроможність населення	Різна купівельна спроможність	Стабілізація	Збільшення кількості наданих шляхом встановлення різної цінової політики відповідно до регіону (Розробка програмного забезпечення за місяць в Києві – 3170 грн, Тернопіль – 2375 грн).
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	Неспроможність стабілізуватись	Покращення	Розширення філіалів та створення нових (Відкриття філіалу у Польщі, у Києві збільшення площі навчальних приміщень – 10 нових аудиторій).
2.3. Загально-господарська кон'юнктура	Пропозиція відповідає попиту	Підвищення попиту	Збільшення кількості наданих послуг за рахунок різних маркетингових прийомів (реклама, позитивні відгуки).
3. Технологічна 3.1. Темпи технологічних змін	Високі темпи	Подальше зростання темпів змін	Зниження собівартості, підвищення якості, використання сучасного обладнання, постійні зміни у навчальних програмах.
3.2. Інноваційний потенціал галузі	Впровадження нових технологій	Подальше використання нових технологій	Підвищення якості продукції, розроблення нових послуг на які існує попит на ринку (курс Інтернет-маркетинг, спеціальні форма навчання для студентів).
4. Політико-правова 4.1. Стан законодавства, яке регулює діяльність	Недосконале володіння законодавством	Недосконалість	Недостатньо розкриває питання, пов'язані з діяльністю організації. (потрібно підлаштовуватися під законодавство країни, у якій працює філіал).
4.2. Державна економічна політика	Не регулює окремих питань	Стабілізація	Розширення ринків надання послуг.

(розроблено автором)

Таблиця 2.5. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу

Компонента, чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію
1. Конкуренти 1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	Висока конкуренція	Подальше зростання числа конкурентів	Зниження попиту на послуги (інші навчальні центри).
2. Покупці 2.1. Географічне розміщення покупців	Розміщення у різних регіонах України та світу	Збереження розміщення, вихід на нові ринки	Зростання обсягів виробництва.
2.2. Ставлення покупця до продавця	Довіра	Постійні споживачі	Збільшення кількості наданих послуг.
3. Постачальники 3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними постачальниками	Подальша співпраця	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок.
3.2. Вартість товарів	Зростання цін	Подальше зростання	Збільшення собівартості наданих послуг.
3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	Своєчасна і якісна організація навчального процесу	Подальша співпраця	Уникнення надання неякісних послуг (клієнтоорієнтованість).

(розроблено автором)

Отже, проаналізувавши фактори макросередовища прямого та непрямого впливу ТОВ «XXX», можемо прослідкувати, що найбільший вплив здійснюється на ціну наданих послуг. До чинників непрямого впливу організація легко пристосовується і знаходить варіанти для подальшого розвитку. Важливу роль у виборі споживачів відіграє сформований імідж компанії та велика кількість позитивних відгуків. У пошуковій системі Google оцінка послуг ТОВ «XXX» від користувачів становить 4,7 з 5 можливих балів, що свідчить про високий рівень

послуг. Розглянемо основних конкурентів компанії (див. рис. 2.1).

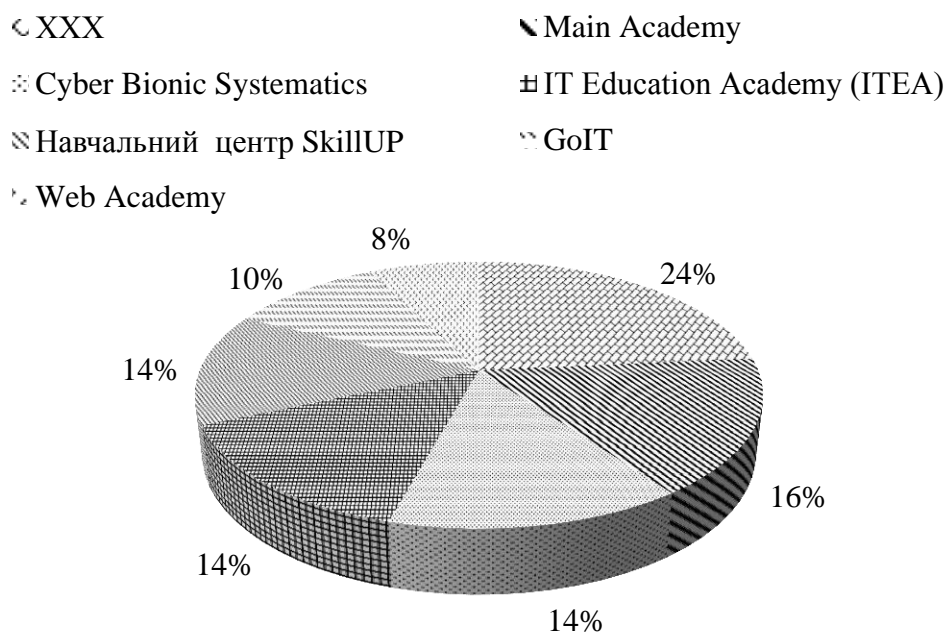


Рис. 2.1. Структура частки ТОВ «XXX» конкурентів на ринку України

Розроблено автором на основі [25]

Аналізуючи дану структуру, можна зробити висновок, що підприємство «XXX» займає найбільшу частку на ринку надання послуг з ІТ-навчання, зокрема у місті Київ. Інші компанії, хоча і займають меншу частку, але залишаються досить сильними конкурентами, оскільки ринок надання послуг з ІТ-навчання, має достатньо мінливі тенденції, особливо, що стосується останніх років.

Тому для підтримки лідируючої позиції компанії на ринку необхідно працювати над удосконаленням та покращенням послуг. Також необхідно зазначити, що у майбутньому має місце застосування й інноваційних технологій, таких як онлайн навчання. Таку перевагу на даний час мають деякі компанії та з урахуванням, того що з кожним днем люди починають переходити на навчання у дома, щоб не витратити зайвий час та гроші на транспортування це має сенс.

Розглянемо детальніше характеристику сегменту споживачів, яким ТОВ «XXX» надає послуги (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Статтєво-вікова структура споживачів послуг ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Вік	2016 р.				2017 р.				2018 р.			
	Чоловіки		Жінки		Чоловіки		Жінки		Чоловіки		Жінки	
	Кількість, осіб	Частка, %	Кількість, осіб	Частка, %	Кількість, осіб	Частка, %	Кількість, осіб	Частка, %	Кількість, осіб	Частка, %	Кількість, осіб	Частка, %
До 18 років	1023	25,5	912	22,7	1129	25,4	952	21,4	1269	26,3	1018	21,1
Від 18 до 30	645	16,1	612	15,3	774	17,4	716	16,1	815	16,9	732	15,1
Від 30 до 45	386	9,6	316	7,9	398	9,0	341	7,7	458	9,5	396	8,2
Від 45	63	1,6	56	1,4	74	1,7	60	1,4	81	1,7	63	1,3
Разом	2117	52,8	1896	47,2	2375	53,4	2069	46,6	2623	54,3	2209	45,7

(розроблено автором)

Проаналізувавши статтєво-вікову структури, визначено кількість слухачів курсів чоловіків протягом 2016-2018 рр. переважала і складала 53,4 % від загальної кількості у минулому році. Це зумовлено загальною тенденцією зацікавленості у вивченні ІТ-технологій чоловічої статті за рахунок володіння аналітичним складом розуму.

Найбільша вікова група слухачів до 18 років і складає чверть усіх слухачів, вікова група 18-30 років складає 16 %, 30-45 рр. – 9 %, від 45 років – 1,5 %. Молоде покоління більше зацікавлене у вивченні нових технологій.

Загалом кількість слухачів постійно зростає, адже у сфері ІТ-послуг постійно відбуваються їх зміни та удосконалення (див. рис. 2.2). Однозначно навчання ІТ-технології у майбутньому ще довго буде актуальним і ТОВ «XXX» буде надалі збільшувати аудиторію слухачів та розвиватися.

Розглянемо кількість слухачів за увесь період існування ТОВ «XXX», прослідковуємо позитивну динаміку. На початку своєї діяльності підприємство надавало послуги всього 53 особам, за 18 років функціонування на ринку кількість студентів зросла у 90 разів.



Рис. 2.2. Динаміка кількості слухачів ТОВ «ХХХ» за 2011-2018 рр.

Джерело: [25]

Помітно значну зміну у лінії графіку у 2011 році, це зумовлено зміною місця розташування підприємства. На разі компанія територіально знаходиться у Шевченківському районі і має вигідні транспортні сполучення з іншими районами Києва.

Загалом ТОВ «ХХХ» займає стійку лідируючу позицію у сфері надання послуг навчання ІТ-технологій. Кількість слухачів на курсах постійно збільшується за рахунок якісних послуг, роботи професійних викладачів, що є діючими практиками у різних напрямках ІТ-технологій.

2.2. Аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

В умовах постійної фінансової нестабільності підприємство не може постійно підтримувати стабільність показників. Через збільшення індексу інфляції, постійні зміни цін та залежність від зовнішнього середовища українські підприємства змушені адаптуватися до змін та впроваджувати нововведення, які будуть відповідати міжнародним тенденціям.

Зазвичай це супроводжується збільшенням витрат на операційну діяльність і це призводить до збільшення цін на послуги. Зміни у ціновій політиці негативно впливають на попит. Кількість клієнтів зменшується, тому постійно потрібно

проводити низку заходів для стимулювання попиту.

ТОВ «XXX» працює на ринку надання послуг у сфері освітніх послуг ІТ-індустрії майже 20 років та займає лідируючу позиції. Відзначається якість послуг та досвід працівників у сфері ІТ. Основі принципи роботи: професіоналізм, сучасність та клієнтоорієнтованість, це забезпечує розвиток підприємства. Компанія постійно розвивається шляхом розширення асортименту послуг, покращення їх якості та адаптації програми до сучасних тенденцій сфери ІТ [25].

Динаміка показників фінансової діяльності підприємства має тенденцію до зростання (див. рис. 2.3). Це забезпечується за рахунок стратегічного планування, довершеної організації та постійному контролі за процесом навчання студентів на різних курсах.

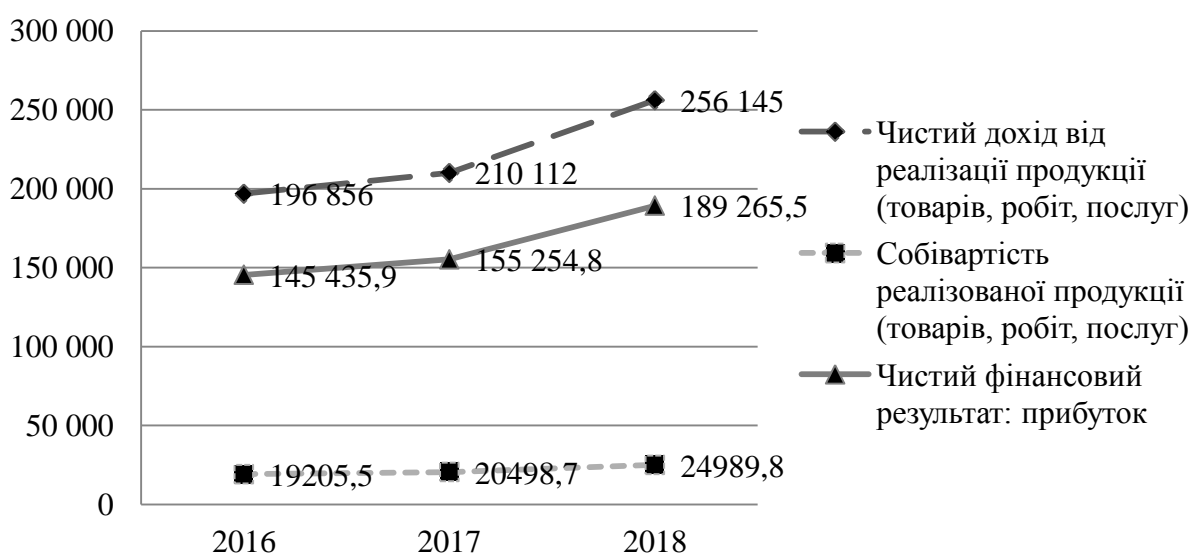


Рис. 2.3. Динаміка зміни чистого доходу, собівартості реалізованих послуг та чистого прибутку ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(розроблено автором)

Таблиця 2.7. Аналіз показників фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр., тис.
грн

Стаття	Код рядка	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Δ2017-2016	Δ2018-2017	% 2017/2016	% 2018/2017
Чистий дохід від реалізації послуг	2000	196 856	210 112	256 145	13 256	46 033	6,7	21,9
Собівартість реалізованої послуг	2050	19205,5	20498,7	24989,8	1 293	4 491	6,7	21,9
Валовий: прибуток\збиток	2090	177 651	189 613	231 155	11 963	41 542	6,7	21,9
Інші операційні доходи	2120	191,3	243,9	253,4	53	10	27,5	3,9
Адміністративні витрати	2130	356	369	408	13	39	3,7	10,6
Витрати на збут	2150	125	153	189	28	36	22,4	23,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток\збиток	2290	177 360,8	189 335,2	230 811,6	11 974	41 476	6,8	21,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31 925,0	34 080,3	41 546,1	2 155	7 466	6,8	21,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	145 435,9	155 254,8	189 265,5	9 819	34 011	6,8	21,9

Розроблено автором на основі фінансової звітності компанії (додаток В)

Проаналізувавши показники фінансової діяльності ТОВ «XXX», можна прослідкувати динаміку основних показників протягом 2016-2018 рр. Собівартість реалізованих послуг збільшилася у 2017 рр. на 6,7 %, у 2018 рр. – 11,9 %. У абсолютних значеннях це відхилення сягає 1,2 млн грн.

При чому чистий прибуток від наданих послуг збільшився на 12,4 % та 21,9% відповідно у 2017 та 2018 роках. Значною мірою це відбулося за рахунок розширення асортименту послуг, також збільшення кількості клієнтів та збільшення ціни на послуги (див. табл. 2.7).

Витрати ТОВ «XXX» теж значною мірою зростають. Адміністративні витрати у 2017 році збільшилися на 13 тис. грн. (3,7 %), а у 2018 році – 39 тис. грн. (10,6 %). Це виникає через збільшення кількості клієнтів, з'являється необхідність розширення штату працівників та ринок праці диктує тенденцію до збільшення заробітної плати. Витрати на збут постійно збільшувалися протягом 2017-2018 рр. на 22-24 %. Відхилення становить близько 30-35 тис. грн. Для збільшення кількості клієнтів необхідні додаткові витрати на рекламу, дослідження нових ринків та інші.

В загальному чистий дохід з урахування витрат та інших чинників впливу збільшується . У 2017 рр. спостерігаємо збільшення чистого доходу компанії на 9 586 тис. грн. (6,8 %), та у 2018 рр. – 33 202 тис. грн (21,9 %). Тобто компанія зростає та розвивається.

Для розвитку та підвищення якості ТОВ «XXX» використовує додаткові кошти, що приносять в довгостроковій перспективі збільшення прибутку.

Діяльність будь-якого підприємства передбачає використання певних матеріальних ресурсів. Всі матеріальні активи, які використовуються у процесі надання послуг та з часом зменшують свою вартість шляхом фізичного та матеріального зносу – це основні засоби.

Специфіка навчання у сфері ІТ-технологій постійно вимагає змін у матеріальному складі підприємства, адже впровадження нових технологій можливе лише за рахунок відповідного забезпечення. Уміле управління та планування дозволяє використовувати матеріально-технічну базу максимально

ефективно.

У різних аудиторіях встановлені комп'ютери відповідної потужності, кількість робочих місць теж варіюється, час проведення занять оптимізований. Комплекс таких заходів забезпечує якість надання послуг та отримання фінансового результату для підприємства.

Якщо розглядати короткострокову перспективу, то досить важливими фінансовими показниками є коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Вони дозволяють оцінити на скільки швидко можна скориставшись активами, погасити короткострокові зобов'язання.

Зробимо необхідні розрахунки та розглянемо динаміку ліквідності ТОВ «ХХХ» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Показники ліквідності ТОВ «ХХХ» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Рекомендоване значення	Δ 2017-2016	Δ 2018-2017	% 2017/2016	% 2018/2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,052	0,063	0,089	>2,0	0,011	0,026	21,2	41,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,653	0,746	0,841	>0,6-0,8	0,093	0,095	14,2	12,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,780	0,830	0,850	>1-2	0,050	0,020	6,4	2,4
Коефіцієнт плато-спроможності	1,25	1,31	1,24	>2,5	0,06	-0,07	4,8	-5,3

(розроблено автором)

З результатів розрахунків коефіцієнтів ліквідності можна зробити висновок, спостерігаємо позитивну тенденцію, підприємство залишається неплатоспроможним. Користуючися значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності, можна зрозуміти, що на зменшення поточних зобов'язань на 1 грн у балансі підприємства є лише 0,089 грн оборотних активів, 0,653 грн поточних

активів та 0,85 грн, які підприємство може оплатити негайно.

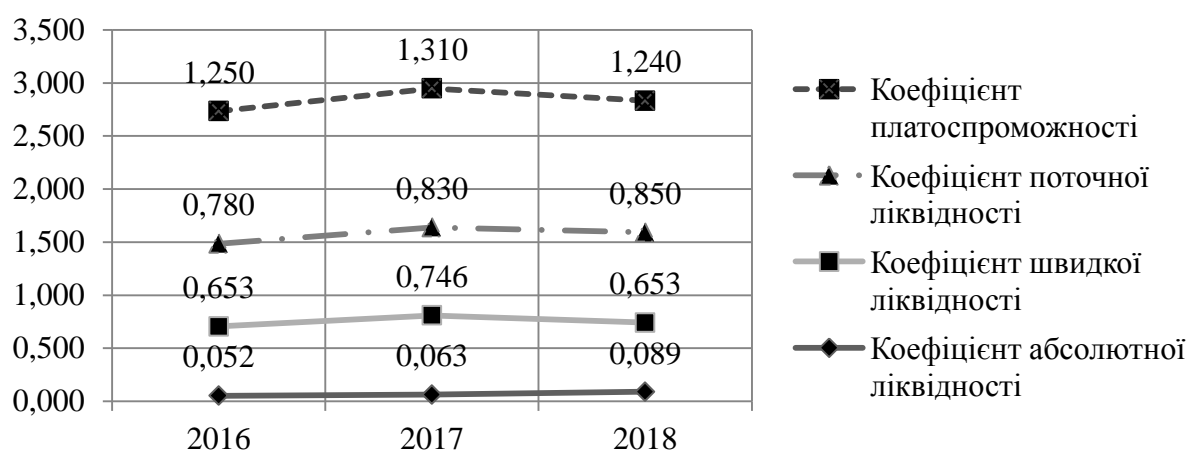


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(розроблено автором)

Платоспроможність підприємства постійно змінюється у 2016 році коефіцієнт мав значення 1,25, у 2017 р. – 1,31, а у 2018 році – 1,24, але значення відповідає рекомендованому (див. рис. 2.4).

Показник абсолютної ліквідності не є критичним, бо на підприємстві значною мірою використовується безготівковий розрахунок. Що до коефіцієнтів швидкої та поточної ліквідності, то їх значення свідчать про можливість неплатоспроможності підприємства перед кредиторами. Необхідно розробити та впровадити низку заходів для зміни вартісної складової щодо структури балансу.

Для підприємства ще одним важливим напрямом у плануванні та контролі є фінансова стійкість, тобто наскільки велика залежність від зовнішніх ресурсів. Використання лише власного капіталу частково обмежує підприємство і гальмує розвиток (див. табл. 2.9). Для оновлення матеріально-технічної бази ТОВ «XXX» може частково використовувати запозичені кошти, але важливо постійно контролювати кредиторську та дебіторську заборгованість.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок, що про зменшення залежності від залучених коштів. Коефіцієнт автономності збільшився до 0,82, це означає що на 82 % підприємство використовує власні кошти.

Таблиця 2.9. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Δ 2017- 2016	Δ 2018- 2017	% 2017/ 2016	% 2018/ 2017
Коефіцієнт автономії	0,75	0,79	0,82	0,04	0,03	5,3	3,8
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,41	0,39	0,35	-0,02	-0,04	-4,9	-10,3
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,39	0,36	0,33	-0,03	-0,03	-7,7	-7,1
Коефіцієнт фінансового важеля	0,34	0,33	0,62	-0,01	0,29	-2,9	87,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,27	0,23	0,25	-0,04	0,02	-14,8	8,7

(розроблено автором)

Фінансування компанії за рахунок зовнішніх джерел у співвідношенні до використання власних джерел фінансування має тенденцію до зменшення. Спостерігаємо зменшення коефіцієнту співвідношення власних та позикових коштів у 2016 році, який становив 0,41, у 2017 р. – 0,39, у 2018 р. – 0,35 та його зниження на 10,3 % порівняно з минулим періодом. Загалом динаміка фінансової стійкості підприємства має позитивну тенденцію.

Одним із важливих чинників – розмір дебіторської заборгованості, що впливає на фінансову стійкість та незалежність підприємства. ТОВ «XXX» працює по передоплаті фізичних осіб, але надання послуг юридичним особам, якщо це передбачено договором допускається оплата не одразу. Компанія індивідуально підходить до споживачів та відділ продажу включає у договори необхідні додаткові умови. Загалом дебіторська заборгованість є у компаній, з якими давно працює підприємство, становить 29 854,5 грн. Заборгованість виникає за надання послуг корпоративний курсів підвищення комп'ютерної грамотності співробітників. Великих заборгованостей в окремих компанії не має, найбільша частка 3,89 %, що у грошовому вираженні становить 1 161, 34 грн (див. табл. 2.10).

**Таблиця 2.10. Дебіторська заборгованість юридичних осіб перед
ТОВ «XXX» у 2018 р.**

№ з/п	Назва компанії	Заборгованість, тис. грн	Строк погашення, днів	% від загальної кількості
1	Інфопульс	1161,34	31	3,89
2	Генезис	934,44	28	3,13
3	Евоплей	901,60	27	3,02
4	Логіка	886,68	23	2,97
5	Рінг Україна	829,95	35	2,78
6	Пларіум	826,97	21	2,77
7	Інновес	755,32	67	2,53
8	Плейтех	689,64	11	2,31
9	Дев-про	623,96	9	2,09
10	Депозитфото	543,35	22	1,82
11	Дах БВ	534,39	16	1,79
12	Міратех	483,64	12	1,62
13	Лакі Лаб	400,05	8	1,34
14	Нікс	385,12	6	1,29
15	Люксофт	307,50	19	1,03
	Всього	29 854,5	-	-

(розроблено автором)

Дослідивши дані найбільших 15 боржників компанії можна прослідкувати, що частка від загальної кількості дебіторської заборгованості становить не вище 4 %, що є не ризикованим для підприємства. За 2018 рік найбільшими боржниками стали Інфопульс (3,89 %), Генезис (3,13 %), Евоплей (3,02 %), Логіка (2,97 %), Рінг Україна (2,78 %), Пларіум (2,77 %), Інновес (2,53 %), Плейтех (2,31 %), Дев-про (2,09 %), Депозитфото (1,82 %), Дах БВ (1,79 %), Міратех (1,62 %), Лакі Лаб (1,34 %), Нікс (1,29 %), Люксофт (1,03 %).

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити висновок, що підприємство дає достатньо велику відстрочку платежів для своїх клієнтів, що має як позитивні, так і негативні сторони. З одного боку, дана система розрахунку дозволяє підприємству утримувати своїх контрагентів за рахунок можливості відстрочки платежу, що додатково формує довіру між отримувачем послуг. Зокрема, слід зазначити, що компанія вже довго працює з даними юридичними особами та надає послуги з навчання персоналу у галузі інформаційних технологій, для персоналу цих підприємств формуються окремі групи, що додатково дозволяє

здружити працівників у неформальній обстановці. Саме шляхом такої співпраці протягом багатьох років, сформувалися довірливі відносини між компаніями, що дозволяє надавати досить велику відстрочку платежу.

Але у свою чергу такі довірливі відносини мають певні ризики, якщо у майбутньому платежі не будуть виконуватись, підприємство може зазнати певних збитків за умови збільшення дебіторської заборгованості. Але необхідно зазначити, що дана стаття складає всього 5,99 % від загального прибутку підприємства, тому не є великою проблемою у найближчий час.

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондівддача. Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення (див. табл. 2.11).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за досліджуваний період, ТОВ «XXX» має позитивну тенденцію зміни оборотності кредиторської заборгованості. Запозичені кошти використовуються лише для масового оновлення матеріально-технічної бази, в основному підприємство використовує власні кошти.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період. Детально вже було розглянуто контрагентів, у договорах з якими не передбачено попередня оплата наданих послуг і можлива відстрочка оплати. Період погашення дебіторської заборгованості розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської заборгованості підприємства.

Також було досліджено коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, фондівддача та коефіцієнт оборотності власного капіталу. Для збільшення фондівддачі ТОВ «XXX» співпрацює з ТОВ «РУШ» і надає в оренду приміщення.

Також для збільшення ефективності використання основних засобів розклад

занять в компанії будується таким чином, що завантаження аудиторій було максимально, уникати простоювання аудиторій порожніми. Між заняттями перерви 20-30 хв, це оптимальний проміжок часу, за який студенти виходять (заходять) в приміщення та провітрювання аудиторій.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства. Власний капітал має тенденцію до збільшення за рахунок вкладання додаткових коштів генеральним директором (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Оцінка ділової активності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Δ 2017- 2016	Δ 2018- 2017	% 2017/ 2016	% 2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	2,56	2,47	2,80	-0,10	0,33	-3,75	13,43
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	12,30	10,23	9,55	-2,07	-0,68	-16,84	-6,63
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	5,80	4,60	6,70	-1,20	2,10	-20,69	45,65
Строк погашення дебіторської заборгованості	62,93	79,35	54,48	16,42	-24,87	26,09	-31,34
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	12,85	10,68	9,85	-2,17	-0,83	-16,86	-7,78
Фондовіддача	2,90	2,95	2,86	0,05	-0,09	1,72	-3,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,65	1,72	2,04	0,07	0,32	4,00	18,80

(розроблено автором)

Коефіцієнт оборотності активів має у 2017 році порівняно з 2016 р. він зменшився на 3,745 %, а у 2018 році порівняно з 2017 роком він зріс на 13,4 %. Коефіцієнт кредиторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 р. зменшився на 16,84 %, у 2018 році порівняно з 2017 роком знизився на 6,63 %. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має тенденцію до зниження у 2017 році порівняно з 2016 роком на 16,86 %, а у 2018 році порівняно з 2017 роком 7,78 %. Фондовіддача у 2017 році в порівняно з 2016 зросла на 1,72 %, але у 2018 роком зменшилася на 3,15 % (див. рис. 2.5).

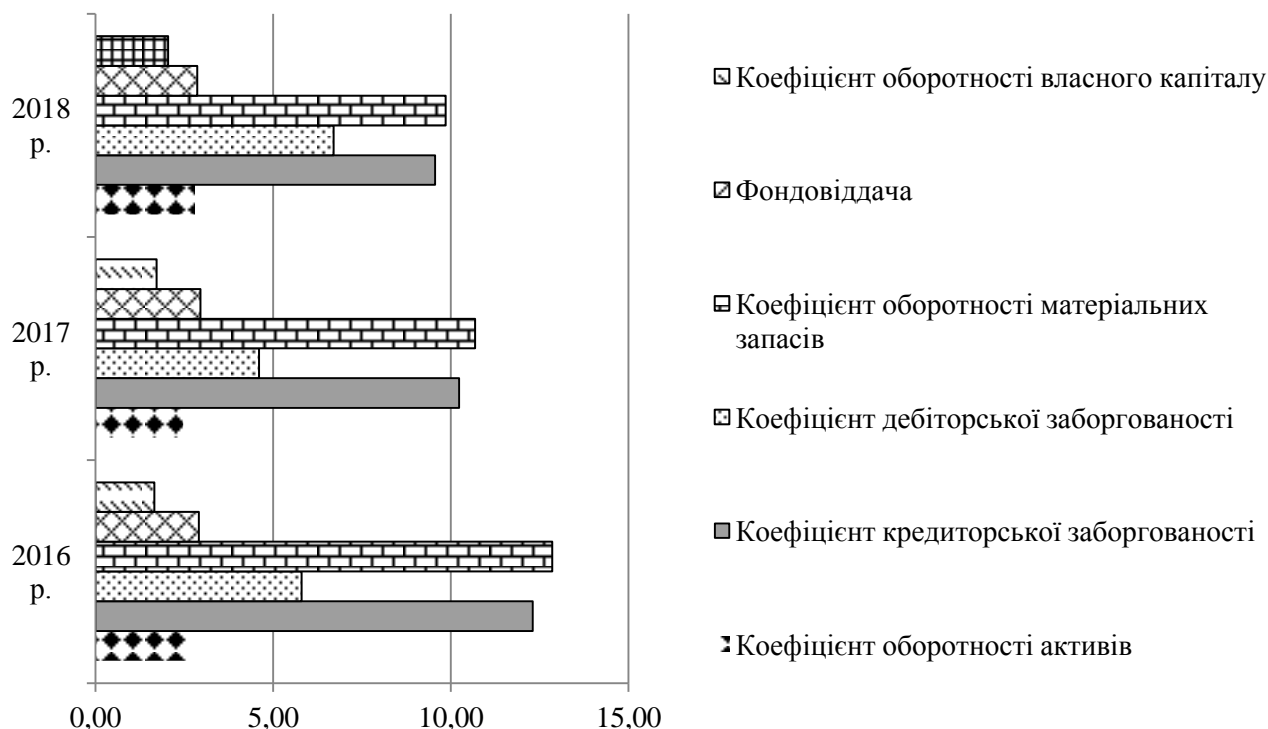


Рис. 2.5. Графічне зображення показників ділової активності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(розроблено автором)

Показники прибутковості (рентабельності) підприємства використовуються для оцінки отриманого його прибутку у співвідношенні до інших показників підприємства. Рентабельність визначають як основний показник ефективності фінансово-господарської діяльності за кількісними та якісними характеристиками (див. табл. 2.12).

Розглянувши показники прибутковості, рентабельність активів, діяльності, власного капіталу постійно збільшуються. У 2016 році рентабельність діяльності становила 0,02, у 2017 р. – 0,03 (порівнянно з відповідним минулим періодом – збільшилася на 50 %), 2018 р. – 0,05 (збільшення на 66,7 %). Рентабельність продукції нестабільна протягом досліджуваного періоду. У 2017 році вона зменшилася на 18,2 %, а у 2018 році збільшилася на 11,1 %. Зміни відбулися через підвищення вартості послуг у 2018 році на 10-15 %.

Динаміка рентабельності власного капіталу має позитивну тенденцію. У 2017 році спостерігаємо її зростання на 50 %, а у 2018 р. – 16,7 %

Таблиця 2.12. Аналіз показників прибутковості ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Δ 2017-2016	Δ 2018-2017	% 2017/2016	% 2018/2017
Рентабельність активів	0,13	0,15	0,17	0,02	0,02	15,4	13,3
Рентабельність діяльності	0,02	0,03	0,05	0,01	0,02	50,0	66,7
Рентабельність продукції	0,11	0,09	0,1	-0,02	0,01	-18,2	11,1
Рентабельність власного капіталу	0,12	0,18	0,21	0,06	0,03	50,0	16,7

(розроблено автором)

Тобто підприємство значною мірою забезпечено власними коштами та збільшує свою незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Загалом динаміка показників прибутковості компанії має позитивну тенденцію до зростання (див. рис. 2.6).

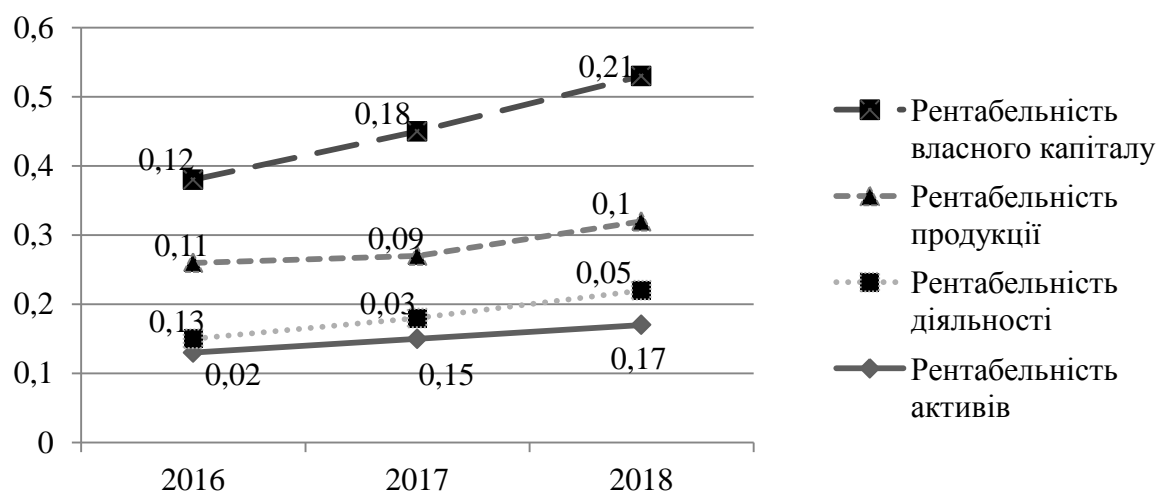


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(розроблено автором)

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності організації (ККО) для підприємства (табл. 2.13). В основі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства методом, базованим на теорії ефективної конкуренції (формула 2.1), оцінюються чотири групові показники або критерії конкурентоспроможності.

Проведено розрахунок критеріїв КСП, використовуючи формули 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 [28]:

$$EB=0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1ПП, \quad (2.1)$$

де EB – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

PB – рівень витрат;

Φ – фондівіддача;

PT – рентабельність товару;

ПП – продуктивність праці.

$$\begin{aligned} \text{2017 рік: } EB &= 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП = \\ &= 0,31*0,4 + 0,19*7,14 + 0,4*128,7 + 0,1*1622 = 164,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2018 рік: } EB &= 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП = \\ &= 0,31*0,41 + 0,19*8,89 + 0,4*143,8 + 0,1*1507 = 153,9 \end{aligned}$$

$$FC=0,29KA+0,2KP+0,3KL+0,15KO, \quad (2.2)$$

де FC – критерій фінансового стану організації;

KA – коефіцієнт автономії організації;

KP – коефіцієнт покриття;

KL – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$\begin{aligned} \text{2017 рік: } FC &= 0,29KA + 0,2KP + 0,3KL + 0,15KO = \\ &= 0,29*0,42 + 0,2*1,56 + 0,3*0,18 + 0,15*1,79 = 0,76 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2018 рік: } FC &= 0,29KA + 0,2KP + 0,3KL + 0,15KO = \\ &= 0,29*0,44 + 0,2*1,44 + 0,3*0,18 + 0,12*1,75 = 0,71 \end{aligned}$$

$$E3=0,37RP+0,29K3+0,21KB+0,13KP, \quad (2.3)$$

де E3 – критерій ефективності організації збуту;

RP – рентабельність продажу продукції;

K3 – коефіцієнт затовареності;

KB – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KP – коефіцієнт ефективності реклами.

$$\begin{aligned} \text{2017: } E3 &= 0,37RP + 0,29K3 + 0,21KB + 0,13KP = \\ &= 0,37*32,5 + 0,29*(-0,91) + 0,21*3,8 + 0,13*1,14 = 12,7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2018: } E3 &= 0,37RP + 0,29K3 + 0,21KB + 0,13KP = \\ &= 0,37*36,5 + 0,29*(-0,92) + 0,21*4,45 + 0,13*1,03 = 14,3 \end{aligned}$$

$$KKO=0,15EB+0,29\Phi C+0,23EЗ+0,33КТ, \quad (2.4)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕВ – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

ΦС – критерій фінансового стану організації;

ЕЗ – критерій ефективності організації збуту;

КТ – критерій КСП товарів.

$$\begin{aligned} 2017: KKO &= 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,23EЗ + 0,33КТ = \\ &= 0,15 \cdot 164,2 + 0,29 \cdot 0,76 + 0,23 \cdot 12,7 + 0,33 \cdot 5 = 29,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2018: KKO &= 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,23EЗ + 0,33КТ = \\ &= 0,15 \cdot 153,9 + 0,29 \cdot 0,71 + 0,23 \cdot 14,3 + 0,33 \cdot 5 = 28,2. \end{aligned}$$

Отже, проаналізувавши показники ефективної виробничої діяльності підприємства, показники фінансового стану, показники ефективної організації збуту, визначили ККО підприємства за 2017 і 2018 роки. Показник зменшився за рік на 4 %, це відбулася через погіршення показників ефективності виробничої діяльності підприємства та показники фінансового положення.

ТОВ «ХХХ» давно працює у сфер надання освітніх послуг ІТ-напрямку та має стабільне становище. Покращити показники ефективності можна шляхом впровадження нових технологій, збільшення автоматизації. Для покращення показників фінансового стану підприємства можна більш вимогливо ставитися до управління дебіторською заборгованістю, зменшити кредитну заборгованість.

Для підвищення рівня продуктивності праці та раціонального використання ресурсного забезпечення на ТОВ «ХХХ» використовується система КРІ (англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) – це сукупність показників, за допомогою яких можна оцінити рівень виконання поставлених завдань.

Це дозволяє не лише оцінити стан підприємства у поточний момент, а й сформулювати довгострокову стратегію діяльності.

Таблиця 2.13. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «XXX» за 2017-2018 рр.

Показник		2017 р.	2018 р.	2018 рік
1. Показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (ВД)				
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)		0,4	0,41	10
Показник фондівддачі (Ф)		7,14	8,89	13
Рентабельність товарної продукції (РТ),%		128,7 %	143,8 %	11
Продуктивність праці (ПП)		1622	1507	11
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)				
Коефіцієнт автономії (КА)		0,42	0,44	10
Коефіцієнт покриття (КП)		1,56	1,44	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)		0,18	0,12	10
Коефіцієнт оборотності (КО)		1,79	1,75	13
3. Показники ефективності організаціїзбуту (ЕЗ)				
Рентабельність продажу (РП),%		32,5	36,5	11
Затовареність готовою продукцією (КЗ)		-0,91	-0,92	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)		3,8	4,45	12
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)		1,14	1,03	11
Критерій конкурентоспроможності	Ціна	5	5	10
	Якість	5	5	10

(розроблено автором)

Таким чином рівень конкурентоспроможності підприємства має позитивну тенденцію до зростання, що визначає позитивну динаміку та вказує на ефективний розвиток компанії. Визначено, що основні показники фінансово-господарської діяльності мають тенденцію до зростання. Компанія залишається неплатоспроможною, але основні показники ліквідності мають позитивну динаміку до зростання, що визначає зменшення поточних забор'язань та незначне зростання вартості активів підприємства ТОВ «XXX» за досліджуваний період. Показники рентабельності мають позитивну динаміку до зростання, що вказують на достатній рівень доходності бізнесу.

2.3. Аналіз та оцінювання стану управління витратами на підприємстві

Загальний аналіз динаміки витрат та дослідження структури дозволить скласти загальну картину про операційну діяльність підприємства. Проаналізуємо основні елементи витрат та їх динаміку змін (див. табл. 2.14).

Проаналізувавши зміни витрат на підприємстві впродовж 2016-2018 рр., прослідковується тенденція збільшення витрат по всіх елементах. У загальному витрати збільшилися у 2017 р. на 872,1 тис. грн (на 18,2 % порівняно з попереднім роком), у 2018 р. – 1364,5 тис. грн (24,1 %). При цьому матеріальні витрати мають стабільне зростання у межах 16 % за рік. Це спричинено загальним збільшенням цін на ринку, постійним збільшенням інфляції та необхідністю додаткових витрат для розширення сфери послуг в компанії.

Таблиця 2.14. Структура та динаміка витрат ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр., тис. грн

Елемент витрат	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Δ 2017-2016	Δ 2018-2017	% 2017/2016	% 2018/2017
Матеріальні витрати	1459,3	1692,4	1942,7	233,1	250,3	16,0	14,8
Витрати на оплату праці	2194,3	2702,1	3582,1	507,8	880,0	23,1	32,6
Відрахування на соціальні заходи	482,7	594,5	788,1	111,7	193,6	23,1	32,6
Амортизація	654,2	673,7	714,3	19,5	40,6	3,0	6,0
Усього	4790,6	5662,7	7027,1	872,1	1364,5	18,2	24,1

(розроблено автором)

Розглянувши структуру витрат компанії, прослідковується тенденція збільшення частки витрат, що припадає на оплату праці працівників компанії, у 2018 році цей показник сягнув 51 % (див. рис. 2.7).

Матеріальні витрати компанії мають тенденцію до зменшення у 2016 році і становили 14 %, а у 2018 – 10 %. Сфера діяльності ТОВ «XXX» не передбачає за основу матеріальні витрати, бо не потрібно робити закупку сировини та матеріалів. Вони потрібні в основному лише для підтримання чи розширення матеріально-технічної бази. Третина витрат складає відрахування та соціальні заходи, бо цей показник прямо залежить від розміру фонду оплати праці.

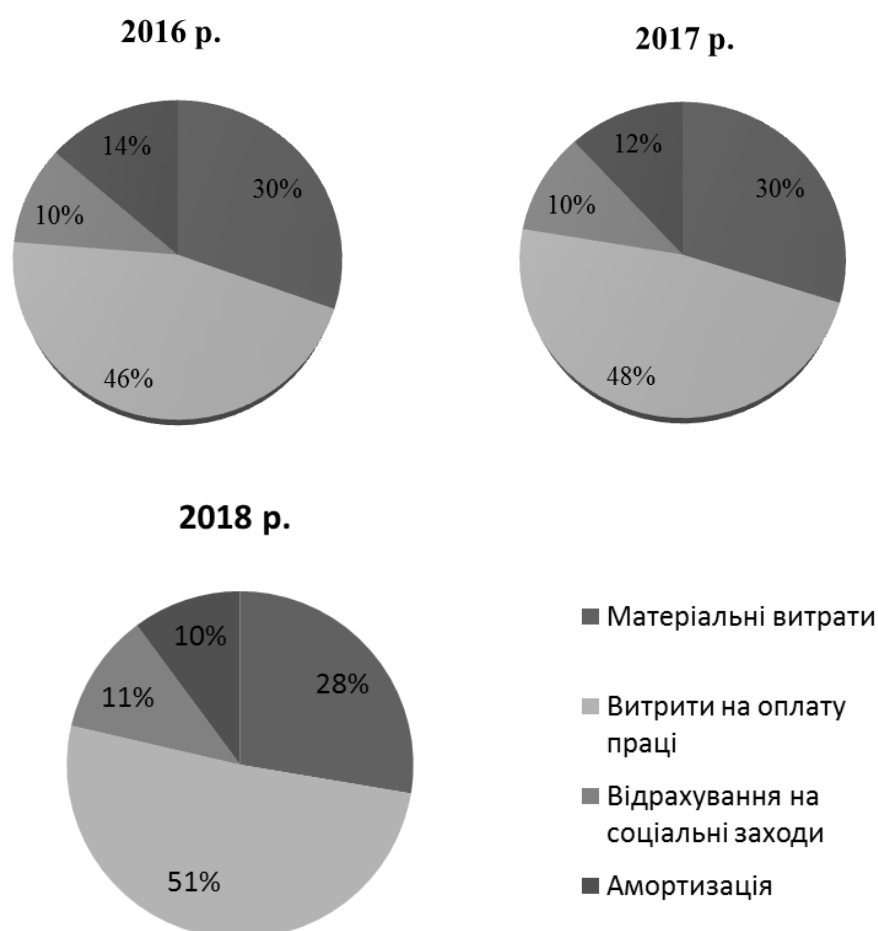


Рис. 2.7. Структура витрат ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.
(розроблено автором)

Сума витрат на амортизацію зменшилася у 2018 році до 10 %, це зумовлено тим що відбувається постійно удосконалення матеріально-технічної бази, тому менше потрібно враховувати амортизацію існуючого обладнання.

Витрати на трудові ресурси являється важливим елементом у плануванні та організації діяльності підприємства загалом. Саме людські ресурси створюють та надають послуги. Варто визначити на скільки ефективно підприємство використовує ресурси (див. табл. 2.15).

**Таблиця 2.15. Показники ефективності використання трудових ресурсів
ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Δ 2017- 2016	Δ 2018- 2017	% 2017/ 2016	% 2018/ 2017
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	214	217	241	3	24	1,4	11,1
Чистий дохід, тис. грн	141 979	151 565	184 767	9586,16	33202,3	6,8	21,9
Продуктивність праці, тис. грн/чол	663,5	698,5	766,7	35,0	68,2	5,3	9,8
Фонд оплати праці, тис. грн	2194313,2	2702105,7	3582079,4	507793	879974	23,1	32,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	10 253,8	12452,1	14863,4	2198,3	2411,3	21,4	19,4

(розроблено автором)

Проаналізувавши основні показники ефективності використання трудових ресурсів за 2016-2018 рр., можна відзначити зростання продуктивності праці у 2017 рр. на 5,3 %, та у 2018 р. відповідно на 9,8 % (див. рис. 2.8).

На підприємстві ТОВ «XXX» працює багато викладачів практичних спеціалістів у сфері ІТ-технологій. На ринку праці заробітна плата таких спеціалістів постійно зростає, тому потрібно доречно співвідносити якість послуг викладачів та оплату їх праці.

В умовах постійних змін на ринку праці та з метою залучення найбільш кваліфікованих працівників середньомісячна заробітна плата постійно збільшується – у 2017 році на 2198,3 грн (21,4 % порівняно з попереднім роком), а у 2018 р. – 2411,3 (19,4 %).

Розглянемо основні показники майнового стану та динаміку на ТОВ «XXX», тобто зміну складу основних засобів. Поведемо розрахунок коефіцієнтів даних підприємства за 2016-2018 рр. (див. табл. 2.16) , використовуємо формули 2.5, 2.6, 2.7.

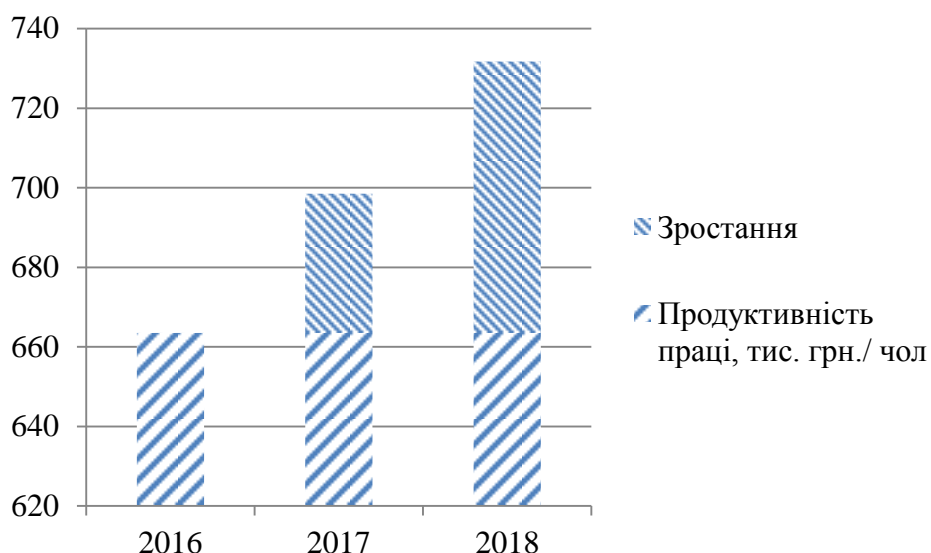


Рис. 2.8. Збільшення продуктивності праці ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.
(розроблено автором)

Отримані результати та аналіз представимо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.16. Основні показники майнового стану підприємства
ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Знос основних засобів	179064	219785	279342
Первинна вартість основних засобів	393389	505620	587620
Балансова вартість основних засобів, які надійшли	110345	141956	93421
Вартість основних засобів на кінець періоду	393389	505620	587620
Вартість основних засобів, що вибули	30874	29275	11421
Вартість основних засобів на початок періоду	386918	393389	505620

(розроблено автором)

Для аналізу майнового стану підприємства розраховуються коефіцієнти зносу основних засобів (ОЗ), оновлення та вибуття основних засобів, використовуючи формули 2.5, 2.6, 2.7.

Коефіцієнт зносу розраховується за наступною формулою:

$$K_z = \frac{\text{Знос ОЗ}}{\text{Первинна вартість основних засобів}} \quad (2.5)$$

Позитивною тенденцією для компанії є зменшення цього показника. Коефіцієнт оновлення розраховується за наступною формулою:

$$K_o = \frac{\text{Балансова вартість основних засобів, які надійшли}}{\text{Вартість основних засобів на кінець періоду}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт вибуття розраховується за формулою:

$$K_v = \frac{\text{Вартість основних засобів, що вибули}}{\text{Вартість основних засобів на початок періоду}} \quad (2.7)$$

Таблиця 2.17. Аналіз майнового стану ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

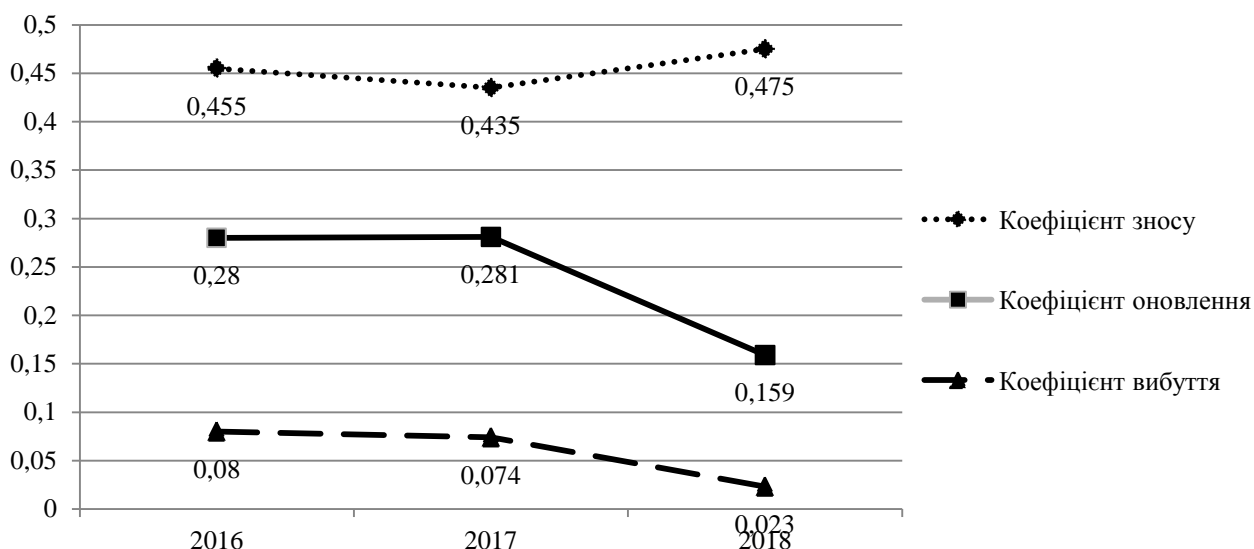
Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,455	0,435	0,475	-0,020	0,041	-4,503	9,362
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,280	0,281	0,159	0,001	-0,122	0,092	-43,374
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,080	0,074	0,023	-0,005	-0,052	-6,739	-69,647

(розроблено автором)

Майновий стан на 2016 рік коефіцієнт зносу ОЗ становить 0,455, а на 2018 рік становить 0,475, що говорить про те, що даний показник за базовою ознакою має тенденцію до збільшення, що є негативним явищем. Але у 2017 році порівняно з 2016 р. коефіцієнт скоротився на 5,503 %. Коефіцієнт оновлення у 2018 році є нижчим ніж в попередніх роках, що є негативним явищем, адже цей показник повинен мати тенденцію до збільшення. У 2017 році порівняно з 2016 р. коефіцієнт зріс на 0,092 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 роком скоротився на 43,374 %.

За розрахунками показник вибуття має тенденцію за зниження, що є з одного боку позитивною тенденцією оскільки витрати підприємства на основні засоби зменшуються, але з другою - негативну, так як це означає, що відбувається менше оновлення та модернізації основних засобів. У 2017 році порівняно з 2016 р. коефіцієнт спав на 6,739 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 скоротився на 69,647 % (див. рис. 2.9).

Підприємству терміново потрібно звернути увагу на зменшення коефіцієнту зносу ОЗ, та збільшення коефіцієнту їх оновлення. Оскільки, за розрахованими даними обладнання підприємства уже застаріле, та частково зношене, а нове не закуповують, саме це є одною з причин збільшення собівартості виробництва, та зменшення прибутковості. Тому потрібно закупити нове обладнання або модернізувати старе.



**Рис. 2.9. Графічне зображення показників майнового стану підприємства
ТОВ «XXX» 2016-2018 рр.**

(розроблено автором)

Розглянемо маркетинговий бюджет компанії, який зазвичай покриває витрати на рекламу, просування та зв'язки з громадськістю. Кожна сума змінюється залежно від розміру бізнесу, річного обсягу продажів та обсягу реклами. Залежно від галузі, маркетингові бюджети можуть варіюватися від 1 % продажів до 30 %. Нові компанії можуть витратити до 50 % обсягу продажів для запровадження маркетингових програм у перший рік. Менший бізнес може просто намагатися відповідати витратам своїх прямих конкурентів.

Загальний бюджет маркетингу включає:

- друк і трансляцію реклами;
- витрати на розробку та друк всіх друкованих матеріалів, таких як інформаційні бюлетені, брошури та прес-релізи, витрати на пряму розсилку;
- розроблення веб-сайтів;
- зв'язки з громадськістю;
- виставки;
- будь-які інші спеціальні потрібні події.

Виділення певного відсотка доходу від продажу є одним з найпопулярніших методів розробки маркетингового бюджету. Середній розмір коштів, як правило,

становить від 9 до 12 % річного бюджету, а найменший - до 2 %. Якщо бізнес запускає новий продукт або послугу, потреби в рекламі та рекламі є більшими, тому відсоток збільшиться. Головною перевагою використання відсотка продажів є те, що маркетинговий бюджет збільшиться або зменшиться з виручкою від продажу компанії. Маркетинговий бюджет ніколи не вийде з-під контролю і вичерпає дохід від продажу.

Багато підприємств просто встановлюють плоску суму долара для свого маркетингового бюджету. Збирання фіксованої витрат на маркетинг зазвичай є ефективним для компаній, які витрачають одноразові кошти, такі як конкретні маркетингові відносини з громадськістю або торговельні виставки, а не маркетинговий план на великій відстані.

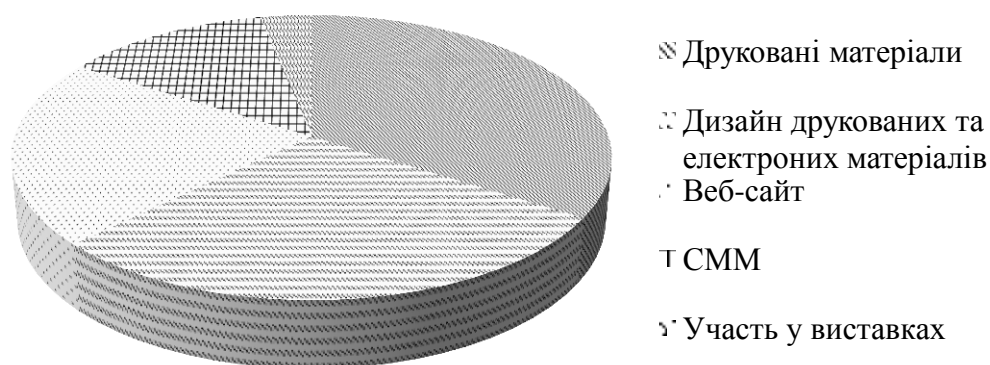
Визначення плоскої доларової суми може бути непростою в перший рік роботи підприємства, оскільки в минулому немає записів про витрати на збут і маркетинг. Багато хто з власників бізнесу вперше звертається до інших користувачів у цій сфері, щоб дізнатися про їхні продажі та маркетингові прогнози, а звідти - оцінити маркетингові витрати.

Іншим методом створення маркетингового бюджету є аналіз та оцінка того, що витрачається конкуренцією та копіювання. Це ще один простий спосіб встановлення бюджету, оскільки підтримка витрат, порівнянних з конкурентами, утримує бізнес у відповідності з іншими в цій галузі. Однак цей метод також передбачає, що конкуренти витрачають потрібну суму і мають порівнянний бізнес.

Найбільш ефективним є метод бюджетування, який використовує цілі в маркетинговому плані для визначення маркетингового бюджету. Бюджет розробляється шляхом оцінки витрат, необхідних для досягнення бажаних маркетингових цілей. Хоча цей метод бюджетування є дуже реалістичним щодо потреб компанії, він часто обмежується наявними грошовими коштами, оскільки бажаний бюджет може перевищувати кошти, виділені на даний рік. Проте багато хто вважає, що цей метод є найбільш логічним для визначення маркетингового бюджету.

Який би не був підхід, офіційний бюджет допоможе визначити маркетингові потреби будь-якої компанії. Створити детальний маркетинговий бюджет до початку кожного фінансового року і щорічно вносити будь-які зміни до паралельного зростання або зниження компанії. Моніторинг маркетингових витрат і результатів протягом року для кращого визначення ефективності бюджету. Керуйте своїм маркетингом добре, і ви просто можете опинитися в заavidному становищі, щоб з'ясувати, як управляти високими доходами.

Витрати на маркетинг на підприємстві щорічно складають – 1 673 822,4 грн. Структура витрат на маркетингові заходи наведена на рис. 2.10.



**Рис. 2.10. Структура витрат підприємства на маркетингові заходи
ТОВ «XXX»**

(розроблено автором)

Аналізуючи наведені витрати на маркетинг, можна прослідкувати, що найбільше займають витрати на розробку та друк рекламних матеріалів. Така структура пов'язана з тим, що компанія щорічно надає свою друковану продукцію учням з початку семестру, як фірмові блокноти, ручки, а також наявність великої кількості візитівок, брошур тощо про підприємство.

Розглянемо показники економії чи перевитрат ресурсів за окремими статтями витрат. За попередніми розрахунками визначено, що обсяг наданих послуг у 2018 році становив 121 % відносно минулого року. Для розрахунків використовуємо наступну формулу:

$$R = Q - Q_0 * T, \quad (2.1)$$

де R – економія/перевитрати ресурсів;

Q – витрати на окремих ресурс поточного року;

Q_6 – витрати на окремих ресурс базового року;

T – темп приросту обсягу наданих послуг.

Для розрахунків використовуємо формулу 2.1 та формуємо табл. 2.18. Визначаємо базовим роком – 2017 р. Визначимо по яких статтях витрат існує економія чи перевитрати, це дозволить визначити статтю, на якій треба сконцентрувати увагу для потреб удосконалення управління витратами.

Таблиця 2.18. Аналіз економії чи перевитрат ресурсів у 2018 році на ТОВ «XXX», тис. грн

Стаття витрат	2017 р.	2018 р.	Економія чи перевитрати, тис. грн
Матеріальні витрати	1692,4	1942,7	-105,1
Витрати на оплату праці	2702,1	3582,1	312,6
Відрахування на соціальні заходи	594,5	788,1	68,8
Амортизація	673,7	714,3	-100,9
Усього			175,3

(розроблено автором)

Проаналізувавши отримані результати, прослідковуємо перевитрати підприємства у розмірі 175,3 тис. грн. Основна стаття, яка знаною мірою впливає на загальну кількість використання ресурсів, це оплата праці. У межах управління витратами потрібно звернути увагу та розробити заходи для оптимізації витрат.

Використання матеріальних витрат призвело до економії – 105,1 тис. грн, це свідчить про збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів. Аналогічна тенденція прослідковується і для амортизації, економія становить 100,9 тис. грн.

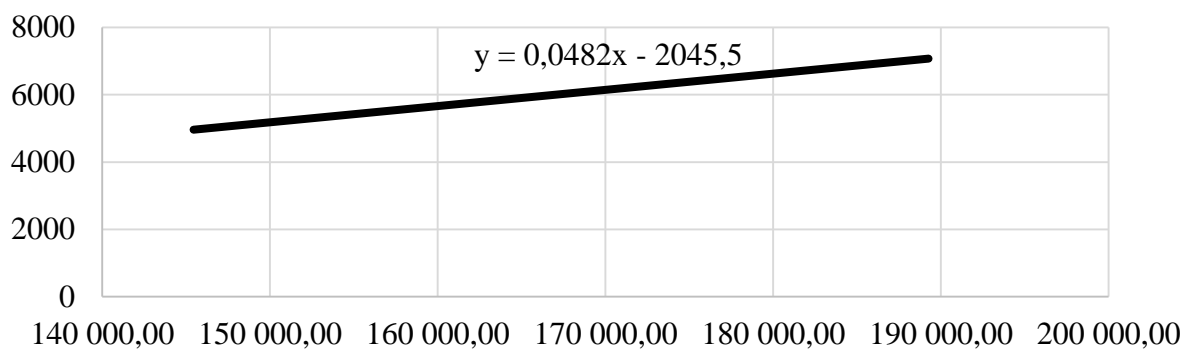
Розглянемо залежність величини витрат та отриманого прибутку. Використаємо кореляційно-регресивний аналіз для виявлення взаємозв'язку (табл. 2.19).

**Таблиця 2.19. Результати кореляційно-регресивного аналізу
взаємозв'язку витрат та чистого прибутку ТОВ «XXX», тис. грн**

Період	Сума витрат x	Сума чистого прибутку y	y^2	x^2	$x*y$
2016 р.	145 435,9	4790,6	1073710,44	21151601008,81	696725222,54
2017 р.	155 254,8	5662,7	26928,81	24104052923,04	879161355,96
2018 р.	189 265,5	7027,1	1440720,09	35821429490,25	1329987595,05

(розроблено автором)

Коефіцієнт кореляції $R=0,983$, це свідчить про лінійну залежність суми витрат та суми отриманого чистого прибутку підприємства. Побудуємо лінійний тренд залежності (див. рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Графічна інтерпретація залежності витрат та чистого
прибутку ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.**

(розроблено автором)

Розглянувши взаємозв'язок між витратами та чистим прибутком підприємства, виявили лінійну залежність та прослідкували тенденцію зростання цих показників за допомогою кореляційно-регресивного та графічного методів.

Загалом було розглянуто стан управління витратами на підприємстві протягом 2016-2018 рр. Проаналізовано структуру витрат та детально досліджено ефективність трудових ресурсів, визначено витрати на оплату праці найбільші.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи розглянуто особливості діяльності ТОВ «XXX», проведено аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність компанії, визначено переваги надання освітніх послуг компанії порівняно з конкурентами, що підтверджується зростанням кількістю випускників курсів різних напрямками навчальних програм (4832 студентів за 2017 р.). Проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності, відслідковано динаміку їх змін впродовж 2016-2018 рр. Визначено можливості розвитку та удосконалення управління витратами на засадах фінансового контролінгу.

Загалом загальна зміна показників фінансово-господарської діяльності має тенденцію до покращення, що збільшує прибутковість підприємства. Це безперечно позитивна динаміка, яка зумовлена постійним розвитком у компанії.

Забезпечення відповідності рекомендованих значень показників майнового стану, ліквідності платоспроможності відбувається за рахунок ефективного управління в компанії. Підприємство ТОВ «XXX» неплатоспроможна, але присутня позитивна динаміка. Дебіторська заборгованість компанія тримає під контролем і загалом вона не має тенденції до зростання, строк їх погашення не перевищує 2 місяців.

Стан управління витратами на підприємстві безпосередньо впливає на прибутковість підприємства в цілому. У структурі витрат найбільшу частину (51 %) складають витрати на оплату праці, це зумовлено специфікою сфери послуг. Основною створення послуги, а саме спеціалізовані ІТ-курси, є робота викладачів. Детально було проведено оцінку ефективності використання людських ресурсів на підприємстві. Розглянувши стан управління витратами на підприємстві, було визначено необхідність удосконалення.

ТОВ «XXX» шляхом досвіду роботи, ефективного управління та постійного розвитку посідає провідне місце у сфері надання послуг навчання ІТ-технологіям.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «XXX»

3.1. Удосконалення управління витратами на підприємстві на засадах фінансового контролінгу

Одним із варіантів удосконалення управління витрат, використовуючи засади фінансовий контролінг, є створення автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.

Автоматизована інформаційна система управління організацією є взаємопов'язаною сукупністю даних, обладнання, програмних засобів, персоналу, стандартів процедур, призначених для збору, опрацювання, розподілу, зберігання, видачі (надання) інформації відповідно до вимог, що впливають з діяльності організації [29].

Впровадження на підприємстві такої системи дозволить:

- проводити комплексний збір, аналіз та зберігання всієї інформації;
- здійснювати оперативний контроль;
- краще обґрунтовувати управлінські рішення;
- налагодити комунікацію на всіх рівнях управління;
- забезпечить єдність напрямків роботи різних відділів.

Розглянувши взаємодію інформаційної системи та складових управління, можна дійти висновку, що інформаційна система – це забезпечує прийняття рішень на всіх рівнях управління (див. рис. 3.1). Вона є базовим елементом для оперативного та стратегічного планування на підприємстві.

У сучасному світі розвиток інформаційних технологій перевищує всі можливі очікування та прогнози. Інноваційні технології здійснюють безпосередній вплив на фінансово-господарську діяльність підприємств. Використання нових технологій, програмних розробок дозволяє удосконалити бізнес-процеси.

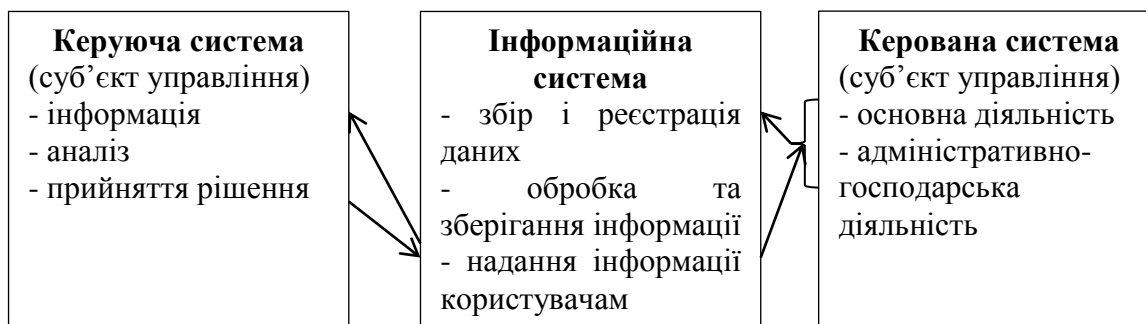


Рис. 3.1. Загальна схема взаємодії інформаційної системи та складових управління підприємством

Джерело: [29]

Таким чином логічно впровадити на підприємстві автоматизовану інформаційну систему. Визначаємо конкретний напрямок – удосконалення системи управління витратами.

Удосконалення управління витрат можна вважати використання спеціалізованих програмних продуктів, що не лише дозволити систематизувати інформацію, а й прискорить її обробку. Такий інноваційний підхід буде здійснюватися у межах інформаційної функції фінансового контролінгу. Створення бази даних всіх витрат та факторів впливу на них буде сприяти обліку, аналізу, обміну інформацією як всередині підприємства, та і із зовнішніми контрагентами.

Розробкою систем управління бізнес-процесами, планування ресурсів та оперативного контролю займаються найбільші компанії – Oracle Corporation, SAP SE та «1С». Світові лідери пропонують програмне забезпечення, що дозволяє автоматизувати процеси, це значно економить час та ресурси. Використання певної системи управління витратами потрібно адаптувати до специфіки діяльності підприємства, врахувати особливості організаційної структури.

ТОВ «XXX» для обліку витрат використовує програму «1С підприємство», цими даними користується лише фінансовий відділ. Це обмежує швидкість використання інформації іншими відділами, призводить до перевитрат ресурсів та зменшує ефективність прийняття рішень. Розглянемо можливості іншого програмного забезпечення, що буде мати більше функціональних можливостей

для управління витратами (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Порівняльна характеристика програмних продуктів, які використовуються для обліку та управління витратами

Компанія	Переваги	Недоліки
1С	<ul style="list-style-type: none"> - наявність готових налаштувань; - одержання потрібної документації за допомогою типових форм з мінімальними затратами часу; - відсутність потреби у високій кваліфікації спеціалістів при використанні; - має у своєму складі модуль для експорту-імпорту даних; - єдина технологічна платформа, що забезпечує стандартизацію розробки; - дозволяє мінімізувати зусилля по зміні системи автоматизації та її подальшого супроводження. 	<ul style="list-style-type: none"> - неможливість ведення обліку в динаміці; - відносно не найвища швидкість проведення обрахунків; - галузева обмеженість у застосуванні; - «платформа 1С» часто потребує додаткового налаштування; - налаштування, впровадження і запуск повинні здійснюватись кваліфікованим 1С програмістом; - складний процес оновлення; - низька безпека і захищеність інформації.
Oracle Corporation	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизована багаторівнева архітектура; - тісна інтеграція з реляційними, багатовимірними, XML-та іншими структурами; - можливості створення і публікації звітності різних форматів; - швидкий перехід від впровадження до використання; - федеративний доступ до даних. 	<ul style="list-style-type: none"> - незручний інтерфейс в інструментах адміністрування; - система підказок обмежена; - галузева обмеженість; - відставання від спеціалізованих постачальників у сфері інновацій (інтеграція з офісом).
SAP SE	<ul style="list-style-type: none"> - багатофункціональність; - можливість застосування галузевих рішень і впровадження окремими модулями відповідно до темпів розвитку компанії; - престижність і поліпшення іміджу підприємства; - підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів; - високий ступінь захищеності інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість проекту; - тривалий процес впровадження; - можливість застосування великими підприємствами; - потреба у кваліфікованих спеціалістах для її впровадження і подальшого користування.

Джерело: [30]

Найпоширенішим в Україні було використання програмного забезпечення компанії «1С» для приватного сектору підприємницької діяльності – 80 % компаній станом на початок 2017 року. Через загострення конфлікту з Росією наказом Президента України № 133/2017 від 15.05.2017 р. «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів

(санкцій)» було обмежено використання даного програмного продукту. Користувачі все ж залишилися це зумовлено тим санкції поширилися лише на підприємство, що розповсюджувало софт, а не має заборони використання програмного забезпечення «1С» [31].

Багато компаній подовжують використовувати 1С, це зумовлено низкою факторів. По-перше, цінова політика компанії «1С» спрямована на доступність та поширеність програмного продукту. Мінімальний функціональний пакет для одного робочого місця, який може задовольнити потреби малих підприємств можна придбати приблизно за 2,5 тис. гривень та його обслуговування може коливатися від 500 до 3000 гривень на рік. Для порівняння використання німецького софту «SAP Business One» обійдеться компанії приблизно 10,5-11 тис. гривень за одне робоче місце.

По-друге, перехід на використання іншого програмного продукту з'являється необхідність використання додаткових ресурсів на придбання, обслуговування, додаткове навчання працівників. Процес адаптації нового програмного продукту до особливостей ведення підприємницької діяльності у конкретній компанії може тривати від 3 місяців та буде коштувати від 100 тис. гривень [31].

Використання програмного забезпечення компанії «SAP SE» дозволяє фахівцям краще зрозуміти не лише особливості європейського ведення обліку витрат, їх управління, а й проходження всіх бізнес-процесів на підприємствах. У перспективі використання програми, які поширені на міжнародному рівні, сприяє та спрощує ведення зовнішньоекономічної діяльності.

За даним сайту компанії «SAP SE» в Україні вже понад 250 компаній використовують програмний продукт - SAP Business One. Платформа працює на основі ERP-системи, що комплексно підтримують всі аспекти управління. Використання такого програмного продукту передбачає створення єдиної інтегрованої системи, у яку буде включено планування ресурсів, аналіз показників фінансово-господарської діяльності, оперативний контроль [32].

У світі нараховується близько 1 млн користувачів SAP Business One, які

працюють у середньому бізнесі. Використання програми передбачає створення системи, яка буде інтегрувати в себе такі процеси підприємницької діяльності:

- прийняття управлінських рішень;
- облік витрат та доходів (динаміка показників);
- управління логістичною системою (постачання ресурсів та збут);
- планування виробництва продукції (надання послуг чи виконання робіт);
- аналітика всіх показників.

Досить широкий спектр можливостей програмного продукту дозволить автоматизувати інформаційну систему та стане базою для фінансового контролінгу на підприємстві.

Використання розробленого американською компанією «Oracle Corporation» додатку Oracle Application в Україні менш популярне порівняно з програмним продуктом - SAP Business One. Більшою мірою це спричинено тим, що програма Oracle Application набагато пізніше з'явилася на українському ринку. Українські компанії ще не мають чітко сформованого досвіду впровадження та користування таким програмним продуктом.

Користувачів Oracle Application нараховує більше 700 тис. організацій у 18 країнах світу. Компанія пропонує, крім базового пакета необхідних функціональних інструментарію, додаткові модулі, які створюють можливості для детального аналізу стратегічно важливого напрямку діяльності підприємства.

Існують декілька груп напрямів модулів, які можна використовувати для детального аналізу – управління фінансами, управління матеріальними потоками, управління виробництвом, управління проектами. У межах фінансового контролінгу детальніше розглянемо модуль, який буде найбільш актуальним у напрямку управління витратами.

Модулі Oracle Applications для управління фінансами (Oracle Financials): Головна книга (General Ledger), Кредитори (Accounts Payable), Дебітори (Accounts Receivable), Рух грошових засобів (Cash Management), Основні засоби (Fixed Assets), Фінансовий аналізатор (Financial Analyzer) [33].

У додаток Oracle Application вбудовано введення інформації не вручну, а

збір інформації з первинної документації та формування звітів згідно з встановлених норм та правил. Це значно скорочує час на ведення безпосереднього обліку витратами та пришвидшує аналіз отриманих результатів.

Отже, існує багато варіантів зміни програмного забезпечення, яке буде використовуватися для обліку, аналізу витрат та як результат обґрунтування управлінських рішень. Проведемо експертну оцінку існуючої системи управління витратами з використанням програми «1С» та допоміжних засобів та комплексні спеціалізовані програми SAP Business One та Oracle Application (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Експертна оцінка програмного забезпечення працівниками підприємства

Показник	Ваговий коефіцієнт показника	1С				SAP Business One				Oracle Application			
		Директор	Економіст	Фінансовий аналітик	Незалежний експерт	Директор	Економіст	Фінансовий аналітик	Незалежний експерт	Директор	Економіст	Фінансовий аналітик	Незалежний експерт
Ціна програмного забезпечення та обслуговування	0,6	9	10	8	7	4	3	5	5	6	7	7	6
Швидкість обробки первинної інформації	0,55	7	5	6	5	8	7	8	8	7	8	9	7
Якість інструментів для аналізу	0,5	7	6	5	6	9	6	7	6	8	9	7	7
Графічний матеріал	0,35	2	1	1	1	8	7	6	8	7	8	8	9
Зручність та практичність у використанні	0,4	8	7	6	6	6	7	8	6	7	7	8	6
Мобільність та доступність	0,3	6	5	6	7	7	8	8	7	7	7	9	8
Цілісність та повнота інформації	0,45	7	8	7	7	8	9	7	8	8	8	9	7
Захист інформації	0,2	6	5	7	6	8	7	7	8	9	7	7	8
Додаткові функції	0,1	4	4	5	4	8	7	6	4	9	8	8	9
Загальна оцінка					21,1				23,5				26

(розроблено автором)

Експертною оцінкою було визначено, що найбільш оптимальним варіантом є використання програмного продукту Oracle Application. Це зумовлено

специфічною сферою діяльності підприємства – надання послуг навчання ІТ-технологіям для студентів різного віку.

Oracle Application – це багатфункціональний програмне забезпечення, що дозволяє збільшувати ефективність управління витратами. За даними компанії «ІТ Consulting» використання програмного забезпечення призвело до покращення основних показників фінансово-господарської діяльності та дозволило раціональніше використовувати ресурси підприємства [34]. Розглянемо результати проведеного дослідження аудиторської компанії щодо динаміки зміни ряду показників до впровадження програмного продукту Oracle Application та після періоду використання протягом п'яти років (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Відносна динаміки показників фінансово-економічної діяльності до використання програмного забезпечення та після, %

Показник	Тенденція	Назва компанії					
		Main Academy		Ausrex		Albion Education	
		до	після	до	після	до	після
Матеріальні витрати	зменшення	6,5	0,5	8,3	2,5	8,1	-1,2
Витрати на оплату праці	зменшення	13,5	5,5	27,1	10,2	11,8	2,5
Амортизація	зменшення	2,3	-1,8	1,6	-2,8	6,5	0,3
Продуктивність праці	збільшення	18,5	25,6	19,5	36,5	19,4	25,4
Чистий прибуток	збільшення	18,4	19,5	21,5	31,8	21,3	27,8
Собівартість наданих послуг	зменшення	-1,2	-2,7	-3,6	-5,8	1,4	-2,4
Коефіцієнт конкурентоспроможності	збільшення	1,2	5,7	5,3	8,9	16,3	21,1
Рентабельність	збільшення	3,7	4,5	7,1	8,3	4,3	5,1

(розроблено автором)

Проаналізувавши динаміку показників компаній Main Academy, Ausrex, Albion Education, можна прослідкувати тенденцію покращення показників фінансово-економічної діяльності. Підприємства займається наданням надання послуг у різних сферах Main Academy – навчання ІТ-технологіям, Ausrex – підбір персонал, Albion Education – навчальні курси різного спрямування. Тобто ці компанії близькі за родом діяльності до ТОВ «XXX», тому варто врахувати позитивні зміни під час використання в інших компаніях. В Україні Oracle Application – це новий продукт, тому досвід його впровадження, функціонування

та отриманих результатів лише формується. Економічні показники в компанії покращуються, але ще треба дослідити на скільки вплинуло на це заміна програмного забезпечення чи інші фактори.

Розглянемо функціональні переваги Oracle Application та ряд додаткових можливостей для користувачів. Програма відзначається простим та зрозумілим інтерфейсом, доступністю у використанні (див. рис. 3.2). Програмне забезпечення підтримує 15 мов світу, надає можливість використовувати онлайн-платформу.

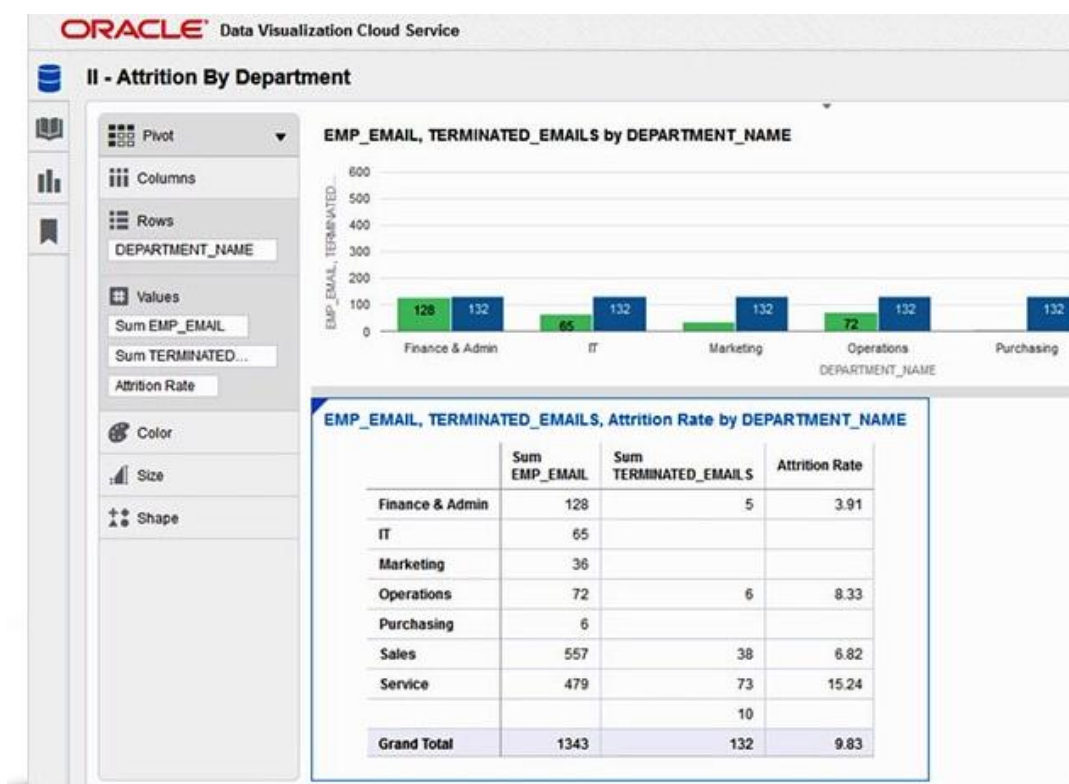


Рис. 3.2 Інтерфейс Oracle Application

Джерело: [33]

У Oracle Application представлено можливості графічної інтерпретації даних, це дозволяє краще їх сприймати та аналізувати. Використання графіків, діаграм спрощує процес прийняття рішень (див. рис. 3.3).

У програмному забезпеченні можна використовувати стандартні форми звітності, також є додаткові. У програмі вбудовано широкий спектр функцій – математичний, аналітичний, логічний. Oracle Application дозволяє прогнозувати та робити порівняння з фактичними даними (див. рис. 3.4).

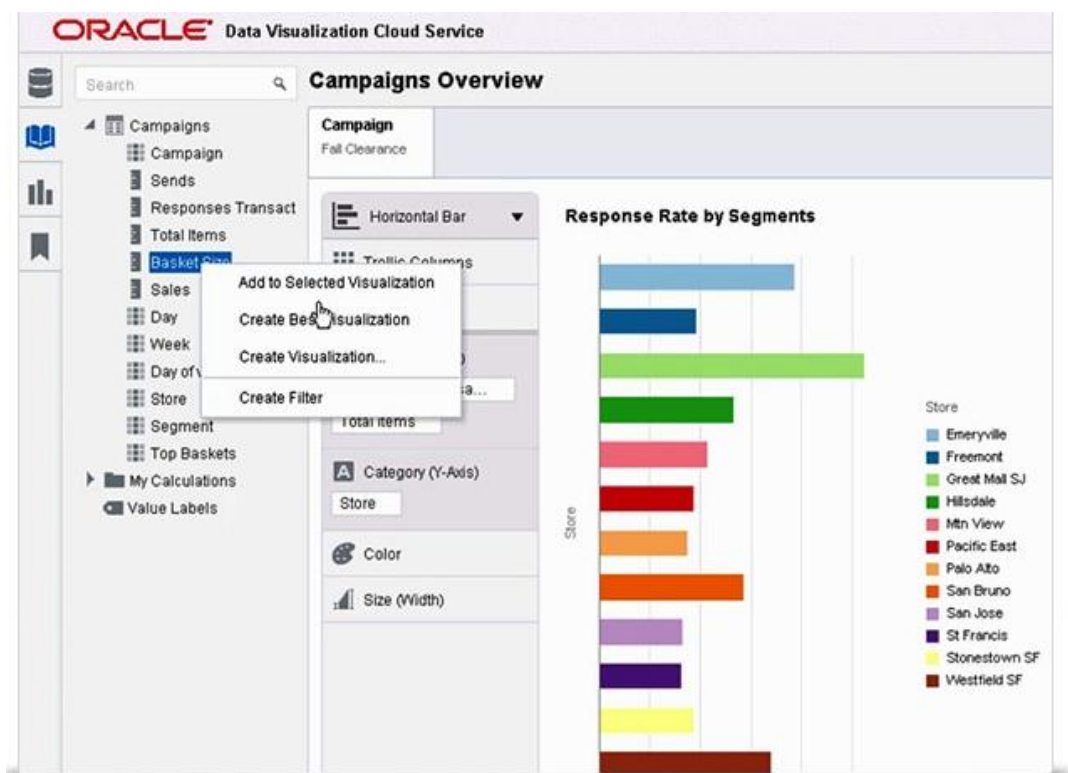


Рис. 3.3. Візуалізація даних за допомогою Oracle Application

Джерело: [33]

Location	Net Sales	Prep Cost	Labor Cost	Margin	FC%	LC%	Checks	Per Che	Voids
All Locations:	204,257.18	45,164.81	64,224.78	94,867.59	22.1%	31.4%	5,483	37.25	(930.89)
Beijing	8,870.31	2,227.16	3,044.93	3,598.22	25.1%	34.3%	275	32.26	(52.73)
Berlin	9,940.37	2,303.45	3,170.18	4,466.74	23.2%	31.9%	218	45.60	(62.34)
Chicago	15,052.62	2,957.66	4,594.70	7,500.26	19.6%	30.5%	484	31.10	(82.24)
London	17,162.75	3,556.69	5,084.44	8,521.62	20.7%	29.6%	494	34.74	(94.48)
Los Angeles	21,423.86	4,308.64	6,025.10	11,090.12	20.1%	28.1%	687	31.18	(109.34)
Malibu	37,373.25	8,827.20	11,386.38	17,159.67	23.6%	30.5%	734	50.92	(132.48)
New York	27,914.83	5,529.11	9,670.18	12,715.54	19.8%	34.6%	634	44.03	(105.38)
Paris	25,762.90	5,404.51	8,672.72	11,685.67	21.0%	33.7%	654	39.39	(97.47)
Redwood Shores	12,967.71	3,154.51	3,970.73	5,842.47	24.3%	30.6%	433	29.95	(67.45)
Rio de Janeiro	7,953.15	2,051.07	2,173.15	3,728.93	25.8%	27.3%	254	31.31	(52.24)
Singapore	19,835.43	4,844.81	6,432.27	8,558.35	24.4%	32.4%	616	32.20	(74.74)

Рис. 3.4. Формування звітності за допомогою Oracle Application

Джерело: [33]

Загалом Oracle Application – це один із найсучасніших програмних

продуктів, що може використовуватися для управління витратами та дозволяє їх раціонально використовувати. Пришвидшує прийняття управлінських рішень та забезпечує оперативний контроль за діяльністю підприємства. Oracle Application – це інструмент за допомогою якого можна підвищити ефективність діяльності підприємства.

Результати впровадження та використання працівники «Oracle Corporation» сформовані на основі спостереження за результатами компаній, що придбали програмне забезпечення протягом останніх п'яти років. Такі показники є досить умовними, адже треба розглядати конкретне підприємство та його потенціал для заміни та ефективного використання софту (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Ефективність впровадження Oracle Application для підприємства за даними офіційного сайту

№ з/п	Сутність проблеми	Ефект від заміни програмного забезпечення
1.	Нераціональне використання ресурсів підприємства.	Збільшення ефективності використання ресурсів на 10-15 %
2.	Додаткові витрати пов'язані з неточним планування потреб	Збільшення продуктивності планування на 7-9 %
3.	Зменшення обсягів наданих послуг	Збільшення ефективності реалізації послуг на 10-15 %
4.	Додаткові витрати на маркетингом заходи	Збільшення ефективності маркетингу в компанії на 10-13 %
5.	Зростання дебіторської заборгованості	Зменшення строку погашення дебіторської заборгованості на 15-20 %

Розроблено автором на основі [33]

Отже, пропозиція щодо удосконалення управління витратами ТОВ «XXX» – заміна програмного забезпечення «1С» на Oracle Application. Загалом визначено основні переваги впровадження та використання програмного продукту американської компанії.

3.2. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів

Основна мета впровадження автоматизованої інформаційної системи управління витратами – це отримання економічного ефекту, підвищення ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень та налагодження внутрішньої системи комунікації між підрозділами. Запропонований напрямок

удосконалення управління витратами – заміна програмного забезпечення 1С на Oracle Application.

Сформуємо кошторис для підготовки, реалізації та обслуговування проекту з удосконалення системи управління витратами на засадах фінансового контролінгу (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Сума витрат для створення системи управління на засадах фінансового контролінгу підприємства

№ з/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн
1	Одноразові інвестиції для створення, у тому числі:	59 150
1.1	Придбання базового пакету Oracle Application	52 250
1.2	Встановлення додаткового модуля управління фінансами	6900
2	Додаткові витрати, у тому числі	55160
2.1	Обслуговування програмного забезпечення на рік	12600
2.2	Підвищення кваліфікації працівників	42560
	Загальна сума	114 310

(розроблено автором)

Суми витрат, сформовані на основі даних компанії «Oracle Corporation» за запитом станом на початок 2019 року. Визначено, що до кошторису підприємства на наступний рік потрібно включити 59 150 грн, як разову інвестицію для впровадження змін. Також річні витрати – 55 160 грн, які потрібно постійно індексувати відповідно до змін основних макроекономічних показників.

Для визначення ефективності нововведень потрібно обрахувати запланований ефект від функціонування автоматизованої системи управління витратами та структурних змін. Впровадження системи покращить комунікацію між різними відділами та рівнями управління, це призведе до економії часу управлінців на аналіз показників, розробку та обґрунтування прийнятих рішень. Загальні збори управлінців компанії проводяться раз на тиждень та їх тривалість становить 6,5 годин і за допомогою автоматизованої інформаційної системи час зменшиться на 2 години.



Рис. 3.5. Вартість 1 години роботи управлінців ТОВ «XXX», грн/год
(розроблено автором)

Використовуючи дані про вартість роботи 1 години менеджерів вищої ланки управління (див. рис. 3.5), розраховуємо величину економії витрат, яка виникла внаслідок оптимізації обліку та аналізу інформації; збільшення швидкості прийняття рішень.

Таблиця 3.6. Прогнозована економія витрат на трудові ресурси після заміни програмного забезпечення на підприємстві

Показник	Величина
Економія часу на тиждень, год	2
Економія часу на рік, год	112
Витрати на 1 годину проведення засідання, год	3376
Економія на рік, грн	378112

(розроблено автором)

Ефект від впровадження системи управління витратами – 378 112 грн, це забезпечує повернення 60 % вкладених інвестицій протягом першого року використання (див. табл. 3.6). Окупність впровадження запропонованих заходів становить 1 рік та 8 місяців. Звичайно, будуть і якісні зміни впровадженнь у процес управління, які не можна коректно оцінити у математичному вираженні.

Для реалізації запланованих заходів економічний відділ підприємства спільно з директором зацікавлені у плані впровадження нового програмного забезпечення. Першим етапом будуть переговори з представниками компанії

«Oracle Corporation». На основі попередньої усної домовленості юристи будуть складати договір. Після узгодження усіх умов договору відбудеться його підписання. В ТОВ «XXX» достатньо власних вільних коштів для інвестування реалізації запропонованих заходів, тому не буде залучати додаткові кошти можливих зовнішніх джерел фінансування.

Проведено розрахунок основних показників ефективності реалізації запропонованих заходів (див. табл. 3.7 і 3.8).

Таблиця 3.7. Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показник	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	
Free Cash Flow	114 310
EBITDA (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	378112
Рентабельність по EBITDA, %	63,5
2. Термін експлуатації, кварталів	4
3. Грошові потоки по кварталах, грн.:	3776580
в 1 квартал	784704
в 2 квартал	748152
в 3 квартал	762480
в 4 квартал	731844
4. Ставка дисконту, %	30
5. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	2

(розроблено автором)

Крім отриманого економічного ефекту удосконалення управління витратами реалізація проекту спричинить якісні зміни у діяльності підприємства. Функціонал нового програмного забезпечення дозволить спростити роботу економічного відділу, збільшить швидкість обробки інформації та зменшити час прийняття управлінських рішень.

Визначимо чистий дисконтований дохід (NPV), використовуючи формулу 3.1.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1.),$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати проекту у рік t ;

t – ставка дисконту (30%);

n – тривалість проекту.

Результат розрахунків представимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (B_t)	Видатки (C_t)	$B_t - C_t$	$K_{\text{диск}} (1/(1+i)^t)$	Чисті дисконтовані надходження
0	114310	-	-	-	-	-
1		784704	55610	729094	0,563	555342
2		748152	54360	693792	0,515	406253
3		762480	51360	711120	0,473	316965
4		731844	49710	682134	0,401	235315
Σ						1513875

(розроблено автором)

$$NVP = 1513875 - 114310 = 1399565 \text{ (грн)}$$

Реалізація запропонованих заходів надасть можливість отримати позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 1 399 565 грн. Також проведемо розрахунок індексу рентабельності інвестицій, використовуючи формулу 3.2:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} = \frac{1513875}{114310} = 13,2 \quad (3.2)$$

Визначили індекс рентабельності інвестицій, який становить 13,2, тобто більший за 1, тому реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною. Проведемо розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій за допомогою формул 3.3 та 3.4:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} = 0 + \frac{555342}{406253} = 1,4 \quad (3.3),$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

Отже, термін окупності витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 1,37 кварталу.

Проведемо розрахунок коефіцієнту вигод-витрат, що продемонструє скільки компанія може отримати від 1 вкладеної гривні.

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.4),$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати проекту у рік t ;

T – ставка дисконту (30 %);

n – тривалість проекту.

$$BCR = \frac{784704 * 0,563 + 748152 * 0,515 + 762480 * 0,473 + 731844 * 0,401}{55610 * 0,563 + 51320 * 0,515 + 51360 * 0,473 + 49710 * 0,401} = 8$$

Отже, згідно проведених розрахунків визначено економічну ефективність реалізації запропонованих заходів – заміни програмного забезпечення. Вкладаючи 1 грн. підприємство потенційно може отримати прибуток 8 грн.

Загалом провівши розрахунок очікуваних показників економічної ефективності реалізації запропонованих заходів, можна вважати доцільним заміну програмного забезпечення. ТОВ «XXX» отримає додатковий прибуток та удосконалисть процес управління витратами в цілому.

Важливим елементом під час впровадження нововведень на підприємстві є аналіз ризиків. Основне завдання виявити ідентифікувати ризик, визначити його можливий вплив та розробити заходи запобігання.

Основним завданням аналізу ризиків є визначення його факторів, під час яких робіт вони виникають, установлення потенційних областей ризиків, з наступною ідентифікацією конкретних ризиків проекту.

Основні ризики заміни програмного забезпечення для ТОВ «XXX»:

- ризик значного збільшення витрат на впровадження та функціонування;
- ризик тривалого навчання та адаптації персоналу до нового програмного продукту;
- ризик суттєвих змін зовнішнього середовища підприємства;
- ризик не підписання контракту з компанією «Oracle Corporation».

Для оцінювання ризиків прийнята шкала виміру ризиків. Розглянемо

трирівневу шкалу оцінювання ймовірності ризику (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Трирівневий розподіл ймовірності ризику

Інтервал ймовірностей	Значення ймовірності	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1-33 %	17 %	низька	1
34-67 %	50 %	середня	2
68-99 %	84 %	висока	3

(розроблено автором)

Під час реалізації запропонованих заходів потрібно постійно відстежувати наявні ризики та мінімалізувати їх вплив. Впровадження нового програмного забезпечення в ТОВ «ХХХ» буде здійснюватися в умовах невизначеності. Проведемо аналіз трьох сценаріїв розвитку подій (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10. Сценарії розвитку подій

Сценарій	Імовірність	Прибуток
Песимістичний	0,29	6585060
Нормальний	0,55	9792000
Оптимістичний	0,14	13546440

(розроблено автором)

Для характеристики ризику, як міри невизначеності використовуємо такі показники: дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації за допомогою формул 3.5, 3.6, 3.7, 3.8.

$$D(x) = \sum (x_i - M(x_i))^2 P_i \quad (3.5)$$

$$M(x) = \sum x_i P_i, \quad (3.6)$$

де $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проекту;

x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i – вірогідність реалізації цього сценарію.

Середньоквадратичне відхилення (3.5):

$$\delta(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.7)$$

Коефіцієнт варіації:

$$var(x) = \frac{\delta(x)}{M(x)} \quad (3.8)$$

$$M(x) = 6585060 \cdot 0,29 + 9792000 \cdot 0,55 + 13546440 \cdot 0,16 = 9462698$$

$$D(x) = (9462698 - 6585060)^2 \cdot 0,29 + (9462698 - 9792000)^2 \cdot 0,57 + (9462698 - 13546440)^2 \cdot 0,14 = 10000000000$$

$$-13546440)^2 * 0,15 = 56326116570$$

$$\sigma(x) = \sqrt{56326116570} = 290670,21$$

$$var(x) = \frac{290670,21}{9462698} = 0.027$$

Чим нижче коефіцієнт варіації, тим краще, це свідчить про те, що розклад очікуваних вигід досить позитивний.

Отже, підприємство розглядає заміну програмного забезпечення найближчим часом. Низка переваг Oracle Application, які відзначено будуть стимулювати розвиток підприємства та удосконалення управління витратами. Реалізація запропонованих заходів буде ефективною для ТОВ «XXX» згідно проведених розрахунків очікуваних показників прибутковості.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи запропонований захід – заміна програмного забезпечення щодо удосконалення управління витратами. Під час проведеного аналізу стану управління витрат на підприємстві було виявлено необхідність заміни програмного забезпечення.

Проведено аналіз характеристик та експертну оцінку популярних програм обліку витрат в Україні – 1С, SAP Business One та Oracle Application. Проведено порівняння основних властивостей різного програмного забезпечення. Визначено замінити програму 1С, впровадити використання софту компанії Oracle.

Було розраховано витрати та економія, яка буде отримана шляхом удосконалення інформаційного простору для прийняття управлінських рішень.

Ефект від впровадження системи управління витратами – 378 112 грн, це забезпечує повернення 60 % вкладених інвестицій протягом першого року використання. Окупність впровадження запропонованих заходів становить 1,37 кварталу. Згідно проведених розрахунків визначено економічну ефективність реалізації запропонованих заходів – заміни програмного забезпечення. Вкладаючи 1 грн. підприємство потенційно може отримати прибуток 8 грн.

Розрахунок ефективності за допомогою NPV продемонстрував ефективність впровадження запропонованих заходів – впровадження більш сучасного програмного забезпечення. Це дозволить удосконалити процес управління витратами та отримати економічний ефект підприємству.

Було визначено та оцінено ризики запропонованої заміни програмного забезпечення та розроблено заходи для зменшення впливу на діяльність підприємства.

У результаті підготовки дипломної роботи економічно обґрунтовано реалізацію запропонованих заходів та визначено, що для ТОВ «XXX» буде доцільно здійснити повну заміну програмного забезпечення. У перспективі постійно оновлювати версію програмного продукту, що забезпечить розвиток управління витратами надалі.

ВИСНОВКИ

Сучасне ринкове середовище визначає управління витратами як важливий напрямок для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Стратегічне планування, оперативний контроль та раціональне використання ресурсів забезпечує стабільний розвиток компанії та дозволяє збільшити чистий прибуток.

У першому розділі дипломної роботи досліджено економічні та організаційно-правові аспекти формування витрат на підприємстві на основі фінансового контролінгу. Визначено методологічний інструментарій аналізу та оцінювання стану управління витратами на підприємстві. Проведено аналіз та порівняння методів повних витрат AC, прямих витрат DC, стандарт-кост.

Розглянуто теоретичні основи та принципи фінансового контролінгу. Визначено можливість використання інструментарію фінансового контролінгу для формування політики управління витратами в компанії.

У компанії присутня тенденція розвитку та розширення сфери послуг. Підприємство працює в Києві з 2001 року і займає лідируючу позиції серед інших компанії, що пропонують ІТ-курси. Компанія займає 24 % споживачів послуг навчання ІТ-технологіям на ринку України. За рахунок комплексного підходу до планування, організації, контролю діяльності студенти отримують сучасні та актуальні знання.

Проаналізовано загальну характеристику діяльності ТОВ «XXX» та визначено позитивну динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності за 2016-2018 рр.

Визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності за останній рік зменшився на 4 %, але суттєвих змін у компанії не відбувалося. ТОВ «XXX» досить стабільно функціонує на ринку, про це свідчить збільшення коефіцієнтів рентабельності. Варто звернути увагу на дебіторську заборгованість, яка складає 29 854,5 тис. грн, строк погашення в межах одного місяця прийнятний, але треба тримати під контролем.

Під час аналізу стану управління витратами було розглянуто структуру та

проведено діагностику окремих елементів. Найбільшу частку у структурі витрат займає – оплата праці, адже це основне джерело за рахунок якого створюються послуги. Проаналізувавши основні показники ефективності використання трудових ресурсів за 2016-2018 рр., можна відзначити зростання продуктивності праці у 2017 р. на 5,3 %, та у 2018 р. відповідно на 9,8 %.

Загалом ТОВ «XXX» постійно розвивається і її фінансово-господарська діяльність ефективна. Суттєвих недоліків управління витратами не виявлено, але запропоновано заходи для удосконалення.

Основний напрям, який обраний для удосконалення управління витратами – це заміна програмного забезпечення. Програмний продукт компанії «1С» використовується для обліку витрат, формування звітності та частково для прийняття управлінських рішень. Порівняно з аналогами, що є на світовому ринку програма «1С» явно поступається функціональними можливостями. Визначено дві найбільші компанії – американська «Oracle Corporation», німецька «SAP SE», що пропонують програмне забезпечення для управління витратами на підприємстві.

Досліджено нові програмні продукти, які використовують компанії, що працюють на ринку України та на міжнародному ринку. Проведено детальний аналіз можливостей та експертну оцінку програмного забезпечення для обліку та управління витратами – 1С, SAP Business One та Oracle Application. Виявлено, що для ТОВ «XXX» найбільш прийнятний варіант використання – Oracle Application. Ключовими характеристиками, які вплинули на вибір були розширений спеціалізований функціонал програмного забезпечення, ціна придбання базової версії та подальше обслуговування.

Запропонований варіант удосконалення управління витратами на підприємстві – заміна програмного забезпечення 1С на Oracle Application, яке розширить можливості економічного відділу. Проведення обліку витрат, візуалізація даних та можливість формування звітності згідно міжнародних стандартів стане конкурентною перевагою для підприємства.

Проаналізовано доцільність впровадження такого нововведення в компанії

та визначено ефект від впровадження нового програмного продукту для управління витратами – 378 112 грн, це забезпечує повернення 60 % вкладених інвестицій протягом першого року використання. Окупність впровадження запропонованих заходів становить 1 рік та 8 місяців.

Отже, для удосконалення управління витратами для ТОВ «XXX» визначено замінити програмний продукт «1С» на Oracle Application та структурними змінами у економічному відділі. На основі проведеного аналізу та розрахунків визначено ефективність запропонованих заходів та керівництвом підприємства прийнято для розгляду впровадження змін.

Управління витратами на підприємстві є одним із стратегічно важливих напрямів діяльності підприємства. Правильно побудова процесів планування, організації та контроль використання ресурсів дозволить збільшити ефективність діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №16 «Витрати» URL: <https://kodeksy.com.ua/buh/psbo/16.htm>.
2. Гаєвська Л. К. Економіка, підприємства: навч. посіб. Ірпінь : Акад. ДПС, 2006. 145 с.
3. Рудюк Л. В. Фінанси: навч. посіб. К. : Університет «Україна», 2004. 120 с.
4. Бедь В. В., Когут Ю. М. Фінанси: навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 168 с.
5. Школьник І. О. Контролінг: інструмент управління підприємством. URL: http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking /finkon/Lekcii_fk.pdf.
6. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 460 с.
7. Біла О. Г., Галик Л. М., Дрівко М. М. Фінанси організацій і підприємств: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2002. 112 с.
8. Буряк Л. Д., Вакуленко Є. В., Куліш Г. П., Островська О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 165 с.
9. Жмалев В. Г., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: навч. посіб. Київ : Україна, 2005. 454 с.
10. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
11. Александрова М. М., Виговська Н. Г., Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2002. 268 с.
12. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2004. 528 с.
13. Бондаренко Н. І., Войчук Г. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2004. 62 с.
14. Ван Хорн Дж.К. Основи управління фінансами: Москва : Фінанси і статистика, 1997. 482 с.
15. Василенко Л. І., Василенко А. В. Фінанси: навч. посіб. Київ : 2004. 200 с.
16. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 432 с.

17. Грідчіна М. В., Захожай В. Б., Осіпчук Л. Л., Субботовіч Ю. Л., Томчишина К. М. Фінанси (теоретичні основи): Підручник для студ. вищ. навч. закладів Київ : МАУП, 2002. 280 с.
18. Жданов С. А. Методи і ринкова технологія економічного управління. М.: Діло і Сервіс, 2004. 382 с.
19. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ. : Кондор, 2003. 364 с.
20. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: МАУП, 2001. С 40-42.
21. Савицька О. М. До питання необхідності удосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах України в контексті розвитку контролінгу / О. М. Савицька, К. С. Заречна // Електронне наукове фахове видання Житомирського державного університету ім. Івана Франка у галузі економічних наук «Економіка. Управління. Інновації». – 2014. – 2(12). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_2_51.pdf.
22. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 456 с.
23. Примак Т. О. Економіка підприємств: навч. посіб. К.: Знання, 2001. 178 с.
24. Сучасна ІТ-освіта. URL: <https://dt.ua/EDUCATION/suchasna-it-osvita-rozmirkovuyemo-chi-diyemo.html>.
25. Офіційний сайт підприємства «XXX» URL:
26. Відомості про юридичну особу ТОВ «XXX». URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>.
27. Рейтинг ІТ курсів, 2017 р. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-schools-rankings-2017>.
28. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
29. Інформаційні системи у менеджменті URL: studbase.com/books/13/17.

30. П'ятничук І. Д. Організація управлінського обліку витрат в умовах застосування програмного забезпечення системи бюджетування. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1627>.

31. В Україні заборонили бухгалтерську програму «1С». URL: <https://www.obozrevatel.com/business-and-finance>.

32. SAP Business One - рішення ERP для малого та середнього бізнесу. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/business-one.html>.

33. Офіційний сайт компанії Oracle В Україні. URL: <https://www.oracle.com/ua/index.html>.

34. Сайт аудиторської компанії It-Consulting. URL: <https://it-consulting.com.ua>.

Таблиця А.1. Класифікація витрат підприємства

Ознака класифікації	Види витрат
За кількістю випущеної продукції	Загальні, витрати на одиницю продукції
За ступенем однорідності	Прості (одноелементні), комплексні
За способом включення у собівартість продукції	Прямі, непрямі
За періодичністю виникнення (календарними періодами)	Поточні, одноразові, періодичні
За місцем виникнення	Цехові, дільничні, бригадні, службові тощо
За обсягом виробництва	Постійні (умовно-постійні), змінні
За економічним змістом	Витрати предметів праці, засобів праці, самої праці
За видами виробництва	Витрати основного виробництва, допоміжних, другорядних (підсобних) та обслуговуючих виробництв і господарств
За відношенням до технологічного процесу	Основні, накладні
За видами діяльності	Витрати основної діяльності (операційної), фінансової діяльності, інвестиційної діяльності
Згідно з роллю у процесі виробництва	Виробничі, невиробничі
За фазами кругообігу засобів	Постачально-заготівельні, виробничі, збутові
За ступенем готовності продукції (відношенням до кінцевого продукту)	Витрати в незавершеному виробництві, на товарний випуск
За охопленням плануванням	Планові, позапланові
За охопленням нормуванням	Нормовані, ненормовані
За доцільністю	Продуктивні, непродуктивні
Залежно від об'єкту управління	У місцях виникнення, в центрах затрат, у центрах відповідальності
Залежно від діяльності підприємства	Залежні, незалежні
За економічними елементами	Матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати
За калькуляційними статтями	Залежно від галузі національної економіки

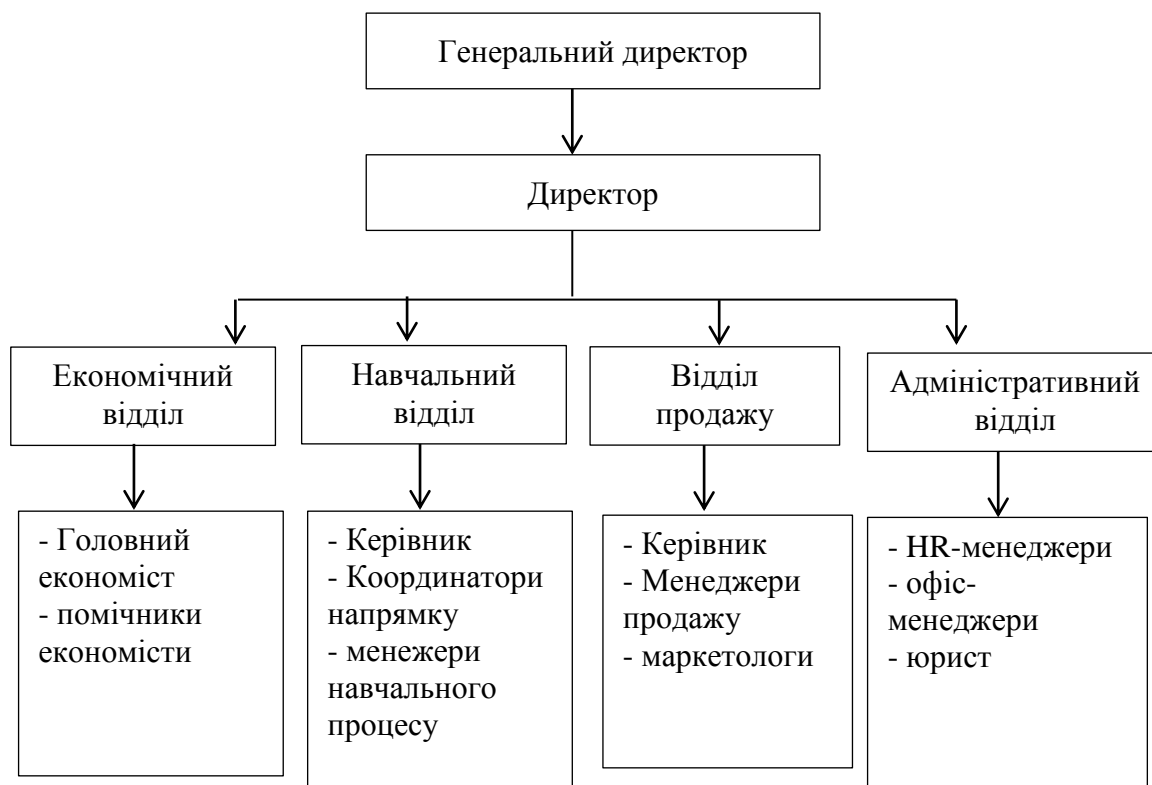


Рис. Б1. Організаційна структура ТОВ «XXX»

ДОДАТОК В**Таблиця В.1. Звіт про фінансові результати ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.**

Стаття	Код рядка	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Чистий дохід від реалізації послуг	2000	196 856	210 112	256 145
Собівартість реалізованої послуг	2050	19205,5	20498,7	24989,8
Валовий: прибуток\збиток	2090	177 651	189 613	231 155
Інші операційні доходи	2120	191,3	243,9	253,4
Адміністративні витрати	2130	356	369	408
Витрати на збут	2150	125	153	189
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток\збиток	2290	177 360,8	189 335,2	230 811,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31 925,0	34 080,3	41 546,1
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	145 435,9	155 254,8	189 265,5